



**Universidade  
Europeia**

**LAUREATE** INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

**Comportamentos Indesejáveis e  
Diferenças Geracionais  
no Sector Hoteleiro de Lisboa**

**Ana Catarina Ferraz Mendes  
50028225**

**Orientador: Professora Doutora Daniela C. Wilks**

Lisboa, 24 de Outubro, 2017



## **DECLARAÇÃO DE AUTORIA**

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade da autora, pelo que se assume como a única responsável por quaisquer erros, inexactidões ou omissões.

A dissertação, por opção própria, não se encontra abrangida pelo Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Não foi incluída nesta dissertação informação, dados ou ilustrações de outras fontes ou autores que não aqueles correctamente referenciados.

A autora declara que leu o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

---

(Ana Catarina Ferraz Mendes)

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_



## AGRADECIMENTOS

A presente dissertação apenas foi possível com o apoio incondicional de familiares, amigos e colegas que pertencerão à minha jornada académica de forma duradoura.

Primeiramente, gostaria de agradecer à Professora Doutora Daniela Wilks, que me orientou de forma exímia contribuindo sempre com indicações claras que em muito me simplificaram o rumo a tomar. Por todo o seu conhecimento transmitido e pelas nossas longas conversas em tutorias, deixou uma marca indelével que me despertou ainda mais a curiosidade para o tema desenvolvido.

Ao Professor Doutor Manuel do Carmo pela disponibilidade e apoio na análise dos dados que permitiu criar uma via mais aprofundada e correcta da investigação.

O meu agradecimento segue agora para o Professor Doutor Sérgio Guerreiro que, mesmo sem ter conhecimento, foi o grande impulsionador da corrente dissertação. Durante a licenciatura, nos primeiros anos, lançou para o ar alguns temas que estariam na altura a começar a ganhar destaque entre os estudiosos. Desde aí, os temas de *Generation Gap* e o *Equilíbrio Vida pessoal vs. Vida profissional* permaneceram no meu horizonte e orgulho-me de ter conseguido desenvolver ambos.

Aos meus colegas de Mestrado, os mesmos do *Executive Master*, o meu gigante obrigada! Rapidamente apelidada de “benjamim da turma”, sempre me acarinharam e me transmitiram tudo quanto sabiam de quem já se encontra no mercado de trabalho de Recursos Humanos praticamente aos mesmos anos que eu tenho de idade.

À Inês Araújo, colega de licenciatura e amiga de longa data, pela persistência e motivação que me passou. Por vezes, bastava uma mensagem para o ânimo voltar e tudo entrar outra vez nos carris.

Por último, mas não menos importante, à minha mãe Gracinda, irmã Mónica e namorado Pedro, por toda a paciência, apoio, ânimo, motivação, coragem e esperança que tiveram e me depositaram. Sem este tripé de boas energias, dificilmente conseguiria estar onde estou hoje.

Muito obrigada!

*“You can have the best strategy and the best building in the world,  
but if you don’t have the hearts and minds of the people who work with you,  
none of it comes to life.”*

- Renee West, ex-CEO do Luxor e Excalibur Hotéis em Las Vegas



## ÍNDICE

I.	Introdução	- 1 -
II.	Revisão da literatura	- 3 -
2.1.	Comportamentos indesejáveis desmistificados	- 3 -
2.1.1.	O que são?	- 3 -
2.1.2.	Vida profissional e pessoal	- 4 -
2.1.3.	As emoções no local de trabalho	- 5 -
2.1.4.	Exaustão emocional	- 6 -
2.2.	As diferentes gerações	- 7 -
2.2.1.	Características de cada geração	- 7 -
2.2.2.	Desafios para a Gestão de Recursos Humanos	- 10 -
2.2.3.	<i>Millennials</i> , a geração com maior impacto	- 12 -
2.2.4.	Idade e género	- 12 -
2.3.	Portugal e a hotelaria	- 13 -
2.3.1.	Destino Portugal	- 13 -
2.3.2.	Sector hoteleiro em Portugal	- 14 -
III.	Metodologia	- 17 -
3.1.	Génese da investigação	- 17 -
3.2.	Modelo conceptual	- 17 -
3.3.	Recolha dos dados	- 17 -
IV.	Resultados	- 20 -
V.	Discussão e notas conclusivas	- 27 -
VI.	Referências bibliográficas	- 30 -
	Anexos	- 34 -
	ANEXO I – Proveitos da oferta hoteleira em Portugal por região em 2016/2017	- 34 -
	ANEXO II – Taxas de ocupação da oferta hoteleira por região em Portugal em 2016/2017	- 34 -
	ANEXO III – Taxas de ocupação mensais da oferta hoteleira em Portugal em 2016/2017	- 35 -
	ANEXO IV – Questionário enviado para unidades hoteleiras	- 35 -
	ANEXO V – Taxa de investimento em ramos de actividade em Portugal (1995-2014)	- 37 -
	ANEXO VI – Tabela de perdas no sector do retalho na Europa em 2010	- 38 -
	ANEXO VII – Quadro geral da classificação de Portugal no TTCI 2017	- 39 -



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – O que querem os <i>Millennials</i> ?	- 12 -
Figura 2 – REVPAR da oferta hoteleira em Portugal em 2016/2017	- 15 -
Figura 3 – Esquema de ligação entre as variáveis em estudo	- 19 -
Figura 4 – Representação gráfica de níveis de exaustão emocional por geração	- 23 -
Figura 5 – Representação gráfica de níveis de dissonância emocional por geração	- 23 -



## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 – Desafios de gestão de cada geração	- 10 -
Tabela 2 – Detalhes do pilar “Infra-estruturas de serviço a turistas” do TTCI 2017	- 14 -
Tabela 3 – Proveitos do sector hoteleiro por região (NUT II)	- 16 -
Tabela 4 – Caracterização sociodemográfica da amostra	- 21 -
Tabela 5 – Tabela de frequências de “comportamentos indesejáveis”	- 24 -
Tabela 6 – Descritivas da ANOVA dos comportamentos indesejáveis por gerações	- 26 -



## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

BCSD - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (*Business Council for Sustainable Development*)

CET – Curso de Especialização Tecnológica

F&B – Food and Beverage

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IBM – International Business Machines

ITB – Bolsa de Turismo Internacional (*Internationale Tourismus-Börse*)

NUT – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

PIB – Produto Interno Bruto

RevPAR – Revenue per Available Room

RH – Recursos Humanos

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

TTCI – Travel & Tourism Competitiveness Index



## Resumo

O estudo apresentado nesta dissertação teve por objectivo estudar a percepção de comportamentos indesejáveis por parte de colaboradores de unidades hoteleiras e examinar se havia diferenças entre as gerações. Teve por base uma revisão de literatura sobre os temas em análise e focou-se no sector hoteleiro em Lisboa.

Um questionário *online* foi enviado para os emails disponíveis nos *websites* dos hotéis da Área Metropolitana de Lisboa. No seu todo, foram recolhidas respostas a 142 questionários de colaboradores de diferentes unidades hoteleiras. Os resultados encontrados não permitem concluir que há diferenças geracionais no que respeita às percepções de comportamentos indesejáveis, mas permitem concluir que há diferenças no que respeita às intenções de *turnover*, exaustão emocional e dissonância emocional.

A principal conclusão do estudo é que a gestão de pessoas tem que fazer uso de diferentes métodos para gerir diversas gerações a trabalhar conjuntamente na mesma organização. As unidades hoteleiras de Lisboa necessitam de desenvolver o potencial de cada geração, tendo em consideração a diversidade e a complexidade de cada geração.

**Palavras-chave:** Comportamentos indesejáveis, diferenças geracionais, hotelaria, recursos humanos, competitividade, Lisboa





## **Abstract**

The study presented in this dissertation aimed to study the perception of undesirable behaviors of employees in the hospitality service and examine possible generational differences. It was based on the literature review on these topics and focused on the hospitality sector in Lisbon.

A self-administrated internet-based questionnaire was sent to the available emails in the hotels' websites in Lisbon Metropolitan area. On a whole, data was collected from 142 surveys to employees working in different hotels.

Findings do not allow to conclude that there are generational differences regarding the perceptions of undesirable behaviours in the workplace, but allow us to conclude that there are other differences, namely turn-over intentions, emotional exhaustion and emotional dissonance.

The main conclusion of the study is that managing people requires the use of new methods to manage different generations working together in the same organizational setting. In order to maintain a sustainable competitive advantage, hotels in Lisbon need to develop the potential of all generations taking into account the diversity and complexity of each generation.

**Keywords:** undesirable behaviors, generational differences, hospitality, human resources, competitiveness, Lisboa



## I. Introdução

Analisando o histórico geracional em ambiente organizacional, dificilmente se verificou a existência de mais do que três ou quatro gerações a interagirem em simultâneo. Devido a vários factores, esta situação irá em breve mudar, pois teremos cinco gerações a coexistirem, existindo ainda previsões de que o número aumente para seis ou mesmo sete gerações nas próximas décadas (Shah, 2015).

As referidas mudanças geracionais têm implicações na gestão de uma organização, mas este assunto ainda não tem recebido a devida atenção. Apesar de ser possível encontrarmos vários estudos relacionados com as diferentes gerações e as suas características, escasseiam os que esclarecem quais os métodos de gestão adequados para gerir uma força de trabalho multigeracional. A saudável interacção de colaboradores de diferentes gerações no mesmo ambiente organizacional é imprescindível para o sucesso da organização em que se encontram (Kelly, 2014).

O estudo que se apresenta nesta dissertação tem como foco o sector hoteleiro, dado ser possível neste sector encontrarmos as cinco gerações não só como colaboradores mas também como clientes. Em Hotelaria, um colaborador pode interagir com todas as gerações existentes, bem como um cliente pode interagir com colaboradores de faixas etárias díspares. Na perspectiva do gestor hoteleiro, seja chefe de equipa, coordenador, supervisor ou *manager*, o serviço prestado aos mais distintos clientes pelas suas equipas multigeracionais, é um processo que deverá ser sujeito a uma análise interna e externa necessárias para um crescente desempenho interno e um bom posicionamento da unidade hoteleira.

O crescimento da Hotelaria, como parte integrante do sector turístico em Portugal (não só em quantidade mas também em qualidade) tem levado a que o país se apresente em diversos *rankings* como um destino imprescindível e a manter debaixo de olho (ITB World Travel Trends Report, 2016). Justifica-se por isso que os seus RH sejam estudados para que o sector consiga alcançar a realização de todo o seu potencial.

Actualmente, uma fulcral preocupação dos empregadores baseia-se na dificuldade em atrair, desenvolver e reter colaboradores de diferentes faixas etárias devido à sua complexidade de motivações e comportamentos. A análise dos factores que separam os vários escalões etários potenciará o conhecimento dos mesmos e resultará numa vantagem competitiva para as empresas pioneiras (Shah, 2015).

Os comportamentos indesejáveis podem ser despoletados por atitudes de chefia que provoquem o sentimento de injustiça e iniquidade, manifestados em atitudes de desconfiança, vingança, humilhação, e frustração. Em casos de maior gravidade é inclusive frequente assistir-se ao abandono da empresa pelo



colaborador (Wilks, 2012). Os comportamentos indesejáveis incluem comportamento como sabotagem e dependem da relação do colaborador com a organização. O tipo de comportamentos e as suas consequências estão relacionados com recompensas individuais ou de grupo, os efeitos do comportamento para com o cliente e outros indicadores de desempenho (Harris & Ogbonna, 2006). De entre vários estudos apresentados, a percentagem atribuída ao número de indivíduos que de forma rotineira se comporta de forma desviante ou intencionalmente disfuncional é superior a 75% (Harper, 1990; Harris & Ogbonna, 2002; Slora, 1989). Contudo, pouco se sabe sobre a influência das diferenças geracionais nos comportamentos indesejáveis nas organizações e possíveis acções de mitigação das mesmas.

Em todos os sectores económicos existem conflitos, que têm recebido a atenção de investigadores. No entanto, os conflitos entre indivíduos de diferentes gerações - e mais pertinente para esta dissertação, as suas causas - têm sido menos estudados, como foi anteriormente referido. Além disso, em Portugal, não existem ainda estudos de referência sobre comportamentos indesejáveis e diferenças geracionais. Na revisão de literatura realizada para o presente trabalho, não foram encontrados estudos sobre este tema relacionados com o sector hoteleiro. Considerando tudo isto, esta dissertação pretende ser um contributo para esta área da Gestão de Recursos Humanos (GRH).

A presente investigação pretende pois alargar o conhecimento sobre o tema em estudo para que no futuro possamos aprender a eliminar detalhes potenciadores de conflitos em ambiente organizacional e melhorar a qualidade do serviço prestado. Especificamente, pretende examinar se existem diferenças significativas entre as gerações na percepção dos comportamentos indesejáveis no sector hoteleiro de Lisboa.

## **II. Revisão da literatura**

Neste capítulo é apresentado um enquadramento teórico para análise dos comportamentos indesejáveis no local de trabalho, particularmente na área de serviços. Começa com a explicação destes comportamentos, passando em seguida para a análise das fronteiras permeáveis entre a vida profissional e pessoal, e para a importância das emoções no ambiente organizacional. Passamos então para as questões geracionais em contexto organizacional, e a questão da idade e género. É também incluído no final deste capítulo, uma breve introdução ao sector hoteleiro em Portugal para uma melhor entendimento do estudo empírico realizado.

### **2.1. Comportamentos Indesejáveis desmistificados**

#### **2.1.1. O que são?**

Em ambiente organizacional, por vezes, encontramos atitudes de alguns colaboradores passíveis de serem classificadas como inoportunas ou até impróprias. Estes comportamentos tornaram-se vulgarmente reconhecidos por comportamentos indesejáveis. No entanto, apesar de serem frequentes devemos observá-los e estudar os contextos em que sucedem, evitando correr o risco de excluí-los como casos isolados de colaboradores insubordinados (Wilks, 2013). As origens destes comportamentos são diversas, no entanto, alguns autores estudaram-nas e é possível traçar algumas conclusões.

Por um lado, os comportamentos dos colaboradores são influenciados pelos seus traços de personalidade, mas também pela relação que mantêm e o significado que atribuem ao seu trabalho. Os traços de personalidade que se encontram associados a desvios no local de trabalho de forma negativa são a extroversão, a confiança transmitida, a estabilidade emocional, a amabilidade e a abertura à experiência (Mount, Ilies, & Johnson, 2006). Os aspectos considerados susceptíveis de incentivar os colaboradores a tomarem atitudes como as supracitadas, baseiam-se no sentimento de injustiça no local de trabalho (Hollinger & Clark, 1984), no facto de em organizações de maior dimensão se tornar mais fácil o furto por ser menos visível o seu impacto (Friedrichs, 2010) ou na necessidade de pertença a um grupo social laboral (Greenberg & Barling, 1999).

Nem todos os comportamentos indesejáveis terminam no furto, sendo também considerados comportamentos que qualquer colaborador pode ser visto a ter. Entre eles encontramos o abandonarem a



empresa por insatisfação com algum acontecimento, telefonarem a conhecidos ou navegarem na internet por lazer e para benefício pessoal durante o horário de trabalho, demorarem a conversar com clientes intencionalmente, errarem por diversão (Wilks, 2012), usarem prejudicial ou ilegalmente informação confidencial da organização, sabotagem, agressão verbal ou atitudes físicas desajustadas, uso de álcool e outras drogas, entre outros (Wilks, 2013). Em organizações de manufactura as consequências podem tardar a aparecer, mas em contexto de serviços podem ser imediatas e contam com a possibilidade de existir o efeito multiplicador se clientes próximos do local onde decorreu o comportamento do respectivo colaborador também se sentirem lesados (Harris & Ogbonna, 2006).

Estima-se que as fraudes laborais cometidas por colaboradores dos Estados Unidos da América derivadas de comportamentos indesejáveis correspondam a nível financeiro a 1% do PIB americano. (Greenberg & Barling, 1999). Segundo o relatório de 2011 do *Centre for Retail Research*, 35% dos furtos em lojas são cometidos por colaboradores das mesmas. Em Portugal, em 2011, os colaboradores foram responsáveis por 28,8% das perdas e os erros internos por 16% das perdas no comércio de retalho, resultando no total em 97,9 milhões de euros de perdas relacionadas com erros ou atitudes de colaboradores (Centre for Retail Search, 2010).

### 2.1.2. Vida profissional e pessoal

A separação entre a vida profissional e pessoal é permeável. Temos situações no nosso quotidiano em que reagimos mais fervorosamente com algum familiar, porque algo mais stressante se passou connosco durante o dia de trabalho. O inverso também se passa e influencia o nosso rendimento laboral se estivermos preocupados com um detalhe privado ou felizes e positivos com uma notícia do foro pessoal. Para os dois casos mencionados, existem já estudos (Sanz-Vergel, Rodríguez-Muñoz, & Nielsen, 2015) que esclarecem o efeito de contágio nestes dois ambientes em que o ser humano em idade activa está inserido.

A importância do equilíbrio entre a esfera pessoal e profissional toma outras proporções quando realmente é possível observar o impacto de um no outro. Conflitos pessoais podem impedir o colaborador de atingir objectivos profissionais e aumentar assim a sua predisposição para atitudes agressivas no local de trabalho (Judge, Ilies, & Scott, 2006). O efeito de contágio das emoções originadas em conflitos no local de trabalho e transferidas para o ambiente familiar pode denominar-se por extravasamento, sendo designado em inglês por *spillover*. Um colaborador emocionalmente

afectado ou perturbado pode também transportar para a esfera familiar e afectar directamente as próprias emoções de um familiar, amigo ou pessoa querida com quem conviva regularmente. Este conceito designado em inglês como *crossover* (Bakker & Demerouti, 2013) pode ser traduzido em Português por cruzamento.

Um indivíduo com altos níveis de sofrimento, *stress* ou frustração em situação de trabalho apresenta mais facilmente a possibilidade de criar ou exagerar uma interacção mais negativa com a pessoa com quem interage (Judge et al., 2006). Visto de outra perspectiva, um colaborador que se sinta limitado ou castrado a nível profissional devido a um acontecimento ou emoção derivada do seu ambiente familiar, pode tornar-se irritadiço, fechado e de difícil trato para com os seus colegas de trabalho ou equipa (Sanz-Vergel et al., 2015).

É importante incluir aqui, se bem que brevemente, o fenómeno de conflito que pode ser explicado através das três propriedades que lhe são atribuídas: desacordo, interferência e emoção negativa (Barki & Hartwick, 2004). Embora não seja necessário identificar as três características anteriores numa situação de conflito em qualquer um dos aspectos da vida de um colaborador, muitos autores referem-se ao conceito como uma junção das mesmas (Sanz-Vergel et al., 2015).

### 2.1.3. As emoções no local de trabalho

Primeiramente, é necessário esclarecer a diferença entre emoções e sentimentos. As primeiras relacionam-se com uma actividade fisiológica forte e de curta duração como, por exemplo, a raiva e o medo, enquanto que os últimos são mais longos e de menor actividade fisiológica como a tristeza (Wilks, 2012).

As emoções partilham um papel fundamental no desenvolvimento de questões em ambiente organizacional dado que, sem elas, não seria possível perceber comportamentos éticos ou reflectir para solucionar problemas em grupo (Damasio, 2005). Estudos realizados pelo neurocientista português António Damásio ajudaram a compreender o papel necessário das emoções que é relevante em ambiente organizacional.

Diversos são os motivos que despoletam emoções nos colaboradores, pois cada um deles as percebe de forma diferente. A raiva é das emoções mais relatadas nos estudos e frequentemente está relacionada com o serviço ao cliente e interacções entre colegas e supervisores (Rafaeli, Semmer, & Tschann, 2009). De uma outra perspectiva, alcançar objectivos organizacionais, ser alvo de

reconhecimento por superiores hierárquicos ou pelos pares, partilhar vitórias ou piadas activa emoções positivas nos colaboradores (Barclay, Skarlicki, & Pugh, 2005).

As regras formais e informais de expressão de emoções variam de organização para organização. No entanto, uma rececionista não deverá mostrar a um hóspede que está verdadeiramente zangada com um aspecto da sua vida pessoal. A existência de um recorrente trabalho emocional implica que, por vezes, seja necessária uma repressão das emoções que verdadeiramente o colaborador está a sentir, o que é designado por trabalho emocional. Em áreas como a Hotelaria ou a Saúde que giram à volta do contacto directo com o público, o trabalho emocional é mais intenso (Wilks, 2012). Comportamentos indesejáveis por parte de colaboradores encontram-se mais na prestação de serviço de qualidade e está directamente ligado à satisfação do cliente, à sua fidelização e por consequência, ao potencial lucro da organização (Borucki & Burke, 1999).

#### 2.1.4. Exaustão emocional

A exaustão emocional ou *burnout*<sup>1</sup> de um colaborador pode ser identificada através da sua falta de entusiasmo, atitudes depressivas, discurso impessoal, ansiedade e insatisfação com o seu desempenho (Hespanhol, 2005). Como já foi dito, por vezes existe a necessidade de mostrar exteriormente uma emoção que não se identifica com a que o colaborador deves sente. A discrepância entre as emoções sentidas e as realmente demonstradas designa-se por dissonância emocional (Zapf, 2002). A publicação de estudos relativos ao impacto da dissonância emocional em comportamentos indesejáveis por parte de colaboradores não é ainda vasta. Contudo, percebemos que eventos negativos que se desenrolem no local de trabalho estão associados a emoções negativas (Spector & Fox, 2005).

Uma investigação anterior (Zacharatos, Hershcovis, Turner, & Barling, 2007) identificou a raiva como sendo o traço de personalidade que mais fortemente se relaciona com comportamentos indesejáveis com colegas e/ou superiores. Já os comportamentos indesejáveis para com a organização são mais despoletados por preditores como a satisfação com o trabalho e o nível de limitação na acção que é exercido por factores contingenciais). Os agentes geradores de dissonância emocional aplicados ao serviço a clientes assentam nas expectativas exigentes de pedidos especiais dos mesmos, na agressão verbal por parte de clientes, na própria percepção de um cliente ser desagradável por si mesmo ou em

---

<sup>1</sup> *Burnout*: é o estado de estar sem energia ou sem entusiasmo por ter trabalhar demasiado, segundo o *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*®. Para maior detalhe consultar Dormann & Zapf (2004).

orientações contraditórias dos clientes aos colaboradores (Dormann & Zapf, 2004). Os colaboradores com maior contacto com o cliente dispõem de mais tempo para interagir com o mesmo e podemos concluir que os clientes são a primeira linha que desencadeia o traço de raiva nos colaboradores, e que este é principalmente despoletado por atitudes de agressão verbal de clientes (Grandey, Tam, & Brauburger, 2002). Esta emoção pode inclusivamente ser considerada um traço de personalidade que se refere à predisposição do indivíduo para experienciar sentimentos de irritação, fúria ou mesmo atitudes violentas (Spielberger, 1988).

A exaustão emocional sentida por indivíduos está já associada com atitudes absentistas no trabalho, sendo também este considerado um comportamento indesejável (Grandey et al., 2002). Adicionalmente, indivíduos com um maior nível de raiva estão mais predispostos a sentir dissonância emocional e por consequência a médio prazo, uma maior exaustão emocional. Este evento ocorre uma vez que as regras, formais ou informais das organizações acima referidas, proíbem maioritariamente manifestações de zanga ou irritação dos colaboradores (Hunter & Penney, 2014). Se estes se sentirem mais reprimidos nas suas verdadeiras emoções e forem mais propensos a manifestações de raiva, sentir-se-ão em maior dissonância. A exposição prolongada ao *stress* em geral pode provocar danos psicológicos e físicos, e em última instância é capaz de originar doenças crónicas (Wilks, 2012).

## **2.2. As diferentes gerações**

Por não ser possível compreender os RH em qualquer organização sem analisar a questão das diferenças geracionais, irei de seguida apresentar as principais características de cada geração.

### **2.2.1. Características de cada geração**

Geração é um conceito que pode ser definido como um grupo de pessoas que partilham os mesmos acontecimentos através de notícias, música, humor, educação, estilos de educação parental entre outros, durante um certo período no tempo (Murphy, 2007). A literatura revista não é unânime no que concerne a delinear um limite entre cada geração populacional. Para auxiliar a compreensão do leitor, utilizo aqui a escala reunida e compilada por Elena Comperatore e Frederick Nerone da *Hodges University* (Comperatore & Nerone, 2008) em conjunto com a de Kip Kelly, da *Kenan-Flager Business School* (Kelly, 2014). Em qualquer dado momento numa organização relativamente actual, temos presentes três gerações: *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. No entanto, estão presentes ainda duas



outras gerações que não deveremos descuidar apesar de não terem grandes representantes: a Geração dos Veteranos e a Geração Z. De seguida, serão apresentadas cada uma das gerações referidas e suas características que compõem este sistema de 5G<sup>2</sup>.

### **Veteranos ou tradicionalistas**

A população pertencente a esta geração que ainda se encontra no activo é bastante escassa. Tendo nascido entre 1925 e 1945, os membros desta geração têm actualmente entre 92 e 72 anos. Esta geração viveu os anos da II Guerra Mundial (1939-1945) e por isso muitos dos seus valores passam pela disciplina, rigidez e compromisso com a sua família, com a sua comunidade e com o seu país. Por outro lado, sobreviveram à Grande Depressão de 1929 que lhes ensinou a preservar a estabilidade, a experiência mas também hesitação e desconforto em discordar com os outros e criar conflitos (Murphy, 2007). Os Veteranos preferem superiores hierárquicos assertivos, que estabelecem objectivos a longo-prazo, justos, que mantêm o respeito e integridade mesmo no contacto face-a-face, preferido por esta geração (Kelly, 2014). Embora as características acima mencionadas sejam mais típicas da sociedade americana e daquelas que participaram na Segunda Guerra Mundial, mesmo tendo em conta as circunstâncias particulares de cada sociedade, podemos pensar que são partilhadas por outras sociedades ocidentais, incluindo a portuguesa.

Murphy (2007) sintetiza estas ideias dizendo que esta geração *stay in line, consider the common good* (permanece em linha, considera o bem comum).

### **Baby Boomers**

Os *Baby Boomers* viveram a época de maior expansão da natalidade a nível global de todas as gerações aqui mencionadas, daí o seu nome. Nasceram entre 1946 e 1964 aproximadamente, sendo que as pessoas desta geração se encontram hoje em dia com idades compreendidas entre 71 e 53 anos. Desde há muito que esta geração foi a força trabalhadora motriz, embora o paradigma esteja a mudar com o aumento de *Millennials* relativamente aos *Baby Boomers* que estão a reformar-se (Kelly, 2014), embora esteja previsto que muitos continuem a trabalhar para além da idade de reforma. Apresentam sinais de preocupações éticas mas não por efeito da disciplina rígida. Tendem a trabalhar bem em grupo e estão mais preocupados com os processos do que com os resultados (Murphy, 2007). Procuram desafios e oportunidades de aprendizagem que os tornem úteis, e buscam evoluir e auto-realização (Kelly, 2014). Podem procurar esses desafios em rotação de funções, segundos empregos ou *hobbies* na sua esfera

---

<sup>2</sup> Expressão comum, na literatura revista, para apelar o efeito da coexistência das cinco gerações actuais.



privada (Comperatore & Nerone, 2008). Para Murphy (2007), os principais princípios ensinados a esta geração são: *Be anything you want to be. Change the world. Work well with others.* (Sê aquilo que queres ser. Muda o mundo. Trabalha bem com os outros).

### **Geração X**

Os indivíduos da Geração X nasceram entre 1965 e 1979, sendo que têm hoje entre 52 e 38 anos de idade. Fortemente marcados pela emancipação das mulheres ao entrarem no mercado de trabalho em massa, por taxas de divórcio galopantes, cresceram num ambiente de maior autonomia, independência e aceitação da mudança. São cépticos por natureza e orientados para os resultados, talvez porque alguns dos maiores escândalos de corrupção governamental (ex.: Watergate) e desastres ambientais (ex.: Chernobyl) fizeram parte do seu crescimento. Segundo Murphy (2007), para esta geração *heroes don't exist, take care of yourself* (heróis não existem, toma conta de ti próprio).

### **Geração Y ou Millennials**

A geração denominada *Millennials* usufruiu das vantagens e desvantagens do virar do milénio, tendo sido já jovens quando tal aconteceu pois nasceram, aproximadamente, entre 1980 e 1995 e têm agora entre 37 e 22 anos. É considerada como sendo uma geração mais heterogénea dado a ter crescido em famílias monoparentais, famílias de pais divorciados com outros pais, pais do mesmo género e com uma exposição progressiva para a multiculturalidade (Murphy, 2007). Cresceram a observar o fim do *Apartheid*, a queda das Torres Gémeas e o início da guerra no Iraque, mas foram o desenvolvimento das redes sociais e a possibilidade de estarem ligados à aldeia global que marcaram esta geração (Kelly, 2014). Esta geração pensa: *You are special. Connect 24/7. Achieve now!* (Tu és especial. Liga-te 24 horas. Consegue agora!) (Murphy, 2007).

### **Geração Z**

Esta geração abrange os jovens e crianças com idades até aos 21 anos, que nasceram entre 1996 e a actualidade. Esta geração cresceu a viver a crise financeira de 2008, o impacto do desemprego de longa data em familiares e o aumento de custos relacionados com a educação. Ainda pouco se consegue analisar acerca desta geração, contudo, estudos já indicam que vão estampar a sua marca no mundo através da responsabilidade social e ambiental, que parece ser mais importante para esta geração do que os seus próprios empregos. Dado o ambiente em que cresceram, acreditam mais em experiência profissional do que académica, pois também tudo lhes está mais perto do que em gerações anteriores

através do uso das tecnologias e do seu desenvolvimento (Kelly, 2014). A característica mais típica desta geração é que está sempre *virtually plugged-in* (Kelly, 2014) (virtualmente ligada à corrente).

### 2.2.2. Desafios para a Gestão de Recursos Humanos

Segundo a *Society for Human Resource Management*<sup>3</sup>, perto de 60% dos gestores de RH admitem ter observado conflitos organizacionais originados em diferenças geracionais. A tabela 1 reflecte algumas diferenças gerais que podem estar na origem de vários conflitos, visto serem percepcionadas de forma diferente por diferentes gerações apesar de serem as mesmas situações com as mesmas pessoas. Quando reflectimos sobre os Veteranos, temos que ter o respeito pela sua idade e experiência, a dificuldade de recrutar e substituir, bem como o seu desejo de uma maior flexibilidade principalmente no número de horas de trabalho (Kelly, 2014)

O mais provável de acontecer será apresentarem-se numa entrevista ou reunião bastante antes do tempo definido, para melhor se prepararem e conseguirem um lugar na frente, visto que o recrutador/formador é visto como uma figura de autoridade.

Conforme se pode ver na figura 2, respeitam a hierarquia, aplicam a sua dedicação em aspectos muito práticos para se sobressaírem e levam a lealdade a níveis muito elevados quando raramente mudam a organização ou a sua área profissional (Comperatore & Nerone, 2008).

Tabela 1

*Desafios de gestão de cada geração*

	WORLD WAR II	BABY BOOMERS	GENERATION X	MILLENNIALS
OUTLOOK	Practical	Optimistic	Skeptical	Hopeful
WORK ETHIC	Dedicated	Driven	Balanced	Ambitious
VIEW OF AUTHORITY	Respectful	Love/Hate	Unimpressed	Relaxed, polite
LEADERSHIP BY...	Hierarchy	Consensus	Competence	Achievement, pulling together
RELATIONSHIPS	Self-sacrifice	Personal gratification	Reluctance to commit	Loyal, inclusive
PERSPECTIVE	Civic-minded	Team-oriented	Self-reliant	Civic-minded
TURN-OFFS	Vulgarity	Political incorrectness	Clichés, hype	Cynicism, condescension

Fonte: Murphy (2007)

<sup>3</sup> Segundo o seu próprio *website* oficial, a *Society for Human Resource Management* é a maior associação de profissionais de RH no mundo, presente em mais de 165 países e representando 258,000 membros.

Os *Boomers*, por outro lado, preferem uma gestão democrática e flexível, que os trate por igual e que se chegue a um consenso de forma democrática e preferencialmente em grupo ou equipa. Esta geração será a próxima a reformar-se em grandes números, sendo que uma das estratégias a ponderar é a criação de programas de reforma faseada que encoraja a faixa etária a permanecer um pouco mais no activo (Kelly, 2014). Esta geração, por ser também orientada para a equipa, será composta pelos grandes professores e mestres de cada profissão das gerações mais novas, i.e., *Millennials* e Geração Z.

Os profissionais da Geração X são atraídos pela comunicação de objectivos claros e mensuráveis pois funcionam bastante bem em auto-gestão. A flexibilidade atribuída é apreciada ao nível da autonomia de trabalho, pois são criativos e empreendedores. A melhor estratégia para cativar e reter esta geração é através de um moderado nível de liberdade e mobilidade (Kelly, 2014), dado que irá procurar organizações que se adaptem às suas preferências.

Mais recentemente apelidados de “nativos digitais”, os *Millennials* demonstram outros interesses na forma de comunicação. Muito passíveis de criar conflito com *Baby Boomers* e vice-versa, pois não se interessam pela hierarquia mas sim pela rápida transmissão de informação, o que vai de acordo com a sua ambição e positivismo em relação ao futuro. Foram educados com uma supervisão parental muito próxima com frequentes prémios por feitos conseguidos que os tornou profissionais sedentos de contante feedback (Valcour, 2013). Outra característica desta geração é a grande importância atribuída ao equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal, sendo que no trabalho o seu contributo necessita de ser útil muitas vezes com iniciativas extra como voluntariado (Murphy, 2007). Os pais deram-lhes o exemplo de serem bem-sucedidos profissionalmente, por conseguinte, seguirão esse rumo sem cometerem os erros que os pais cometeram do mau equilíbrio entre a esfera pessoal e profissional. Se sentirem levemente ameaçados no seu posto de trabalho, facilmente mudar-se-ão para outra organização, pois foram ensinados a combater o *bullying* e a procurarem ser felizes (Comperatore & Nerone, 2008).

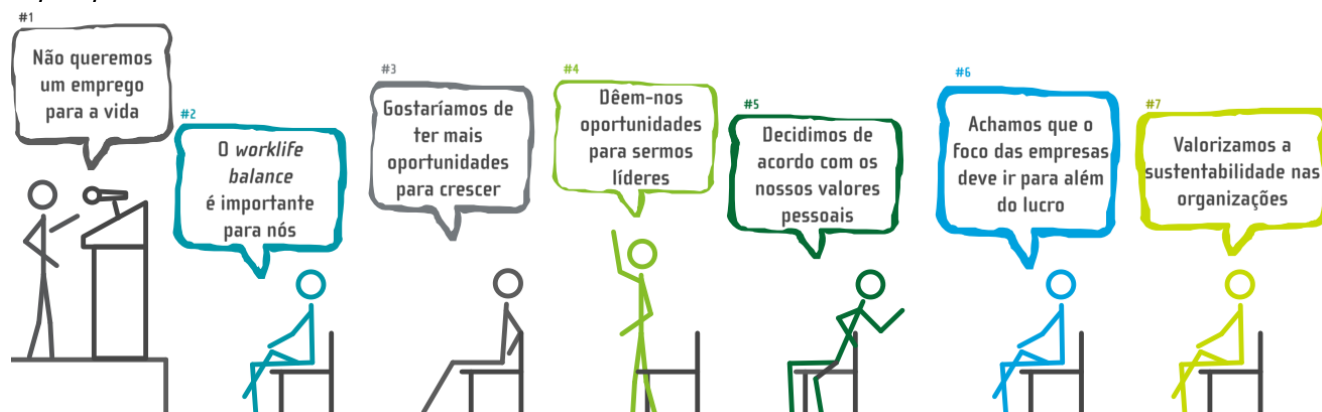
A última geração a nascer, a Geração Z, ainda não permite uma completa e correcta análise das suas características. No entanto, algo que não poderá ser esquecido será a sua contante ligação com o mundo e tudo o que pode não estar ao alcance físico. O aspecto com o maior interesse pode ser quando confrontados com *Baby Boomers* – visto que dificilmente se cruzarão com Veteranos –, dada a clara diferença na resolução de problemas, criação de soluções com maior ou menor criatividade e na correcta e eficaz comunicação.

### 2.2.3. Millennials, a geração com maior impacto

Dado a actualidade e interesse de um estudo recentemente publicado levado a cabo por uma parceria entre o BCSD (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável), a *Deloitte* e a SONAE, incluímos aqui alguns dados deste estudo. O estudo apresenta características dos colaboradores *millennials* em situação organizacional e quais as suas diferentes expectativas a curto e médio prazo em relação a outras gerações (BCSD, SONAE, Deloitte, 2017). Actualmente, representando cerca de 27 por cento da população activa e 32 por cento da população empregada, os *millennials* tornaram-se uma geração chave no desenvolvimento dos RH das organizações. Em linhas gerais, os investigadores concluíram que esta geração questiona as diferentes formas de liderança, pois ambiciona atingi-las, munindo-se dos seus valores pessoais assentes na ética e sustentabilidade. A figura que se segue ilustra bem os valores que norteiam esta geração.

Figura 1

*O que querem os Millennials?*



Fonte: Millennials @ Work (BCSD, SONAE, Deloitte, 2017)

### 2.2.4. Idade e género

Atingir bons resultados operacionais nas organizações actualmente requer ter em consideração diversos factores e de particular importância são a idade e género (Wilks & Neto, 2013). Estudos indicam que, por exemplo, os indivíduos do género masculino apreciam mais o controlo pessoal, o uso de competências técnicas e o seu salário (Warr, 2001). Já as pessoas do sexo feminino apresentam maiores taxas de *turnover*, *stress* e absentismo (Hendrix, Spencer, & Gibson, 1994).

Relativamente ao factor idade, colaboradores em idade activa mas intermédia reportaram maiores níveis de depressão e ansiedade. Os funcionários no activo há mais tempo de ambos os géneros, não consideram o salário e as oportunidades de carreira como o mais importante para si, a nível profissional (Warr, 1992). Podemos considerar como uma possível explicação o facto destes colaboradores se sentirem mais realizados com outras actividades ou *hobbies* depois do horário de trabalho, dada a idade avançada e tendo já alcançado estabilidade financeira (White & Spector, 1987). Adicionalmente, este grupo etário ocupa predominantemente as posições de topo que atribuem maior responsabilidade, satisfação e sucesso profissional (Wilks & Neto, 2013). Outro aspecto interessante é encontrado ao analisarmos a faixa etária mais jovem e repararmos que também se encontram mais satisfeitos que os de “meia-idade”. Concluimos que, por serem recém-chegados ao mercado de trabalho, as suas expectativas sejam inferiores às de quem já se encontra no mesmo há mais de uma década (Hall, 1994).

Depois de ter examinado a literatura sobre comportamentos indesejáveis, emoções no local de trabalho, diferenças geracionais e aspectos relacionados com a idade e género, será de seguida apresentada uma introdução à situação do sector de hotelaria em Portugal para contextualizar o estudo empírico.

## **2.3. Portugal e a hotelaria**

### **2.3.1. Destino Portugal**

Com cadência bienal, o *World Economic Forum* produz um relatório de que fazem parte 136 países estudados e classificados com base na sua competitividade como destino de Turismo e Viagens. A valoração é feita através da atribuição de pontos para cada um dos seus catorze pilares que compõem a competitividade de cada destino (World Economic Forum, 2017).

Na classificação geral do relatório deste corrente ano, Portugal ocupa o 14º lugar a nível mundial, melhorando um lugar relativamente ao ano de 2015. A sua melhor classificação foi no que concerne às infra-estruturas de serviço a turistas, em que atingiu o 4º lugar, imediatamente atrás dos Estados Unidos da América. Neste pilar, como vemos na figura 3 em baixo, o número de quartos disponíveis e a qualidade das infra-estruturas relacionadas com o turismo, ocupam o 19º e 7º, respectivamente. Adicionalmente, Portugal posiciona-se como o 11º país mais seguro do mundo e o 22º

país com maior abertura internacional. Ambos concorrem para demarcar Portugal como um destino turístico em expansão mundialmente.

Tabela 2

*Detalhes do pilar "Infra-estruturas de Serviço a Turistas" do TTCI 2017*

 <b>Tourist service infrastructure</b>	4	6.4
Hotel rooms number/100 pop.	19	1.3
Quality of tourism infrastructure	7	6.0
Presence of major car rental companies	1	7
Automated teller machines number/thousand adult pop.	4	177.7

Fonte: TTCI 2017 Report

### 2.3.2. Sector Hoteleiro em Portugal

Os diferentes alojamentos turísticos que representam a hotelaria em Portugal subdividem-se por Estabelecimentos Hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamento e pousadas), Aldeamentos Turísticos, Apartamentos Turísticos, *Resorts*, empreendimentos de Turismo de Habitação, Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural (Casas de Campo, Agro-turismo e Hotéis Rurais) e Parques de Campismo e Caravanismo. Esta divisão apresentou-se no Decreto-Lei nº 15/2014.

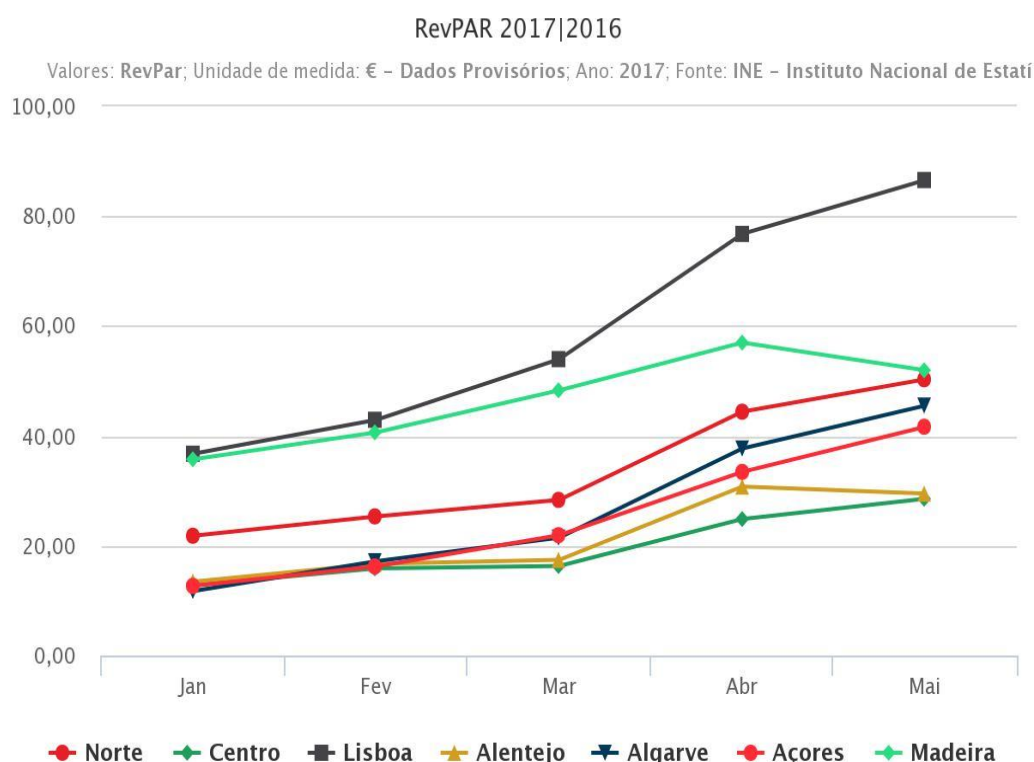
O sector hoteleiro em Portugal, como vimos no ponto anterior, apresenta elevados níveis de qualidade que concorrem para competitividade geral do nosso país. Apesar do investimento no sector do Alojamento e Restauração ter diminuído de 13,8% em 1995 para 8,7% em 2014, no geral, Portugal investiu menos em todos os ramos de actividades (PORDATA, 2017). Este sector registou um aumento de dormidas constante, exceptuando uma quebra no ano de 2009, que se pode associar à depressão económica que se sentiu a nível mundial. Os números subiram de cerca 37 milhões de dormidas no ano de 1997 para 25 milhões de dormidas apenas no acumulado de meses de Janeiro até Junho deste corrente ano (PORDATA, 2017). O número de alojamentos no seu geral, também registou um aumento expressivo: de 2.536 alojamentos para cerca de 4.700 em 2015. O maior grupo continua a ser ainda os estabelecimentos hoteleiros com 3.041 unidades em 2015, de perto seguidos pelo grupo de maior crescimento Turismo de Habitação no Espaço Rural que passou de 220 em 1980 para 1.300 alojamentos em 2015 (PORDATA, 2017).



Atentando a outros aspectos, como se pode ver na figura 1 em baixo, o RevPAR<sup>4</sup> de 2016/2017 em Portugal, apresenta uma subida considerável de modo geral em todas as regiões. No entanto, com um olhar mais atento, podemos observar que a região de Lisboa exibiu um RevPAR de cerca de 30€ a mais relativamente à segunda região com o RevPAR mais elevado (Madeira). Este indicador permite-nos perceber que a receita em Lisboa está a aumentar, dada a oferta existente e a possível subida dos preços das noites. Estas conclusões, colocam Lisboa no mapa da competitividade turística mundial (ITB World Travel Trends Report, 2016) e obriga-nos a melhorar os nossos Recursos Humanos (RH) disponíveis no sector para fazer face ao crescimento corrente e ao potencial no futuro.

Figura 2

*RevPAR da oferta hoteleira em Portugal em 2016/2017*



Fonte: Travel BI (2017)

Observando outra perspectiva, o número de colaboradores no sector hoteleiro subiu consideravelmente, de cerca de 20.000 em 1966 para quase 52.000 em 2015, distribuídos pelos diferentes tipos de alojamentos turísticos (PORDATA, 2017). A importância deste sector,

<sup>4</sup> RevPar (*Revenue per Available Room*) - em português: Receita por Quarto Disponível - é, segundo o Instituto Nacional de Estatística, um indicador de performance hoteleiro que calcula o rendimento de cada quarto de uma unidade hoteleira, através do cálculo entre a receita do quarto e o número de quartos disponíveis, no período de referência.



principalmente na região em estudo – Região Metropolitana de Lisboa -, pode ser observada na figura 4. Os proveitos para o país nesta região representaram em Junho de 2017, um terço dos proveitos totais do sector hoteleiro em Portugal no mesmo período (Estatística, 2017).

Tabela 3

*Proveitos do sector hoteleiro por região (NUT II)*

de: 10<sup>6</sup> euros

NUTS II	Proveitos totais		Proveitos de aposento	
	Jun-17	Tvh (%)	Jun-17	Tvh (%)
<b>Portugal</b>	<b>350,4</b>	<b>18,3</b>	<b>258,3</b>	<b>20,3</b>
Norte	42,6	21,3	32,7	25,1
Centro	25,3	24,3	17,6	24,1
AM Lisboa	100,3	19,9	77,6	23,5
Alentejo	9,8	20,9	6,9	20,5
Algarve	122,6	15,0	91,4	17,2
RA Açores	10,4	27,8	7,7	24,9
RA Madeira	39,4	15,0	24,6	12,8

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

Tendo apresentado neste capítulo um enquadramento teórico e uma breve apresentação do sector hoteleiro em Portugal, será apresentado no capítulo seguinte o estudo empírico realizado.

### **III. Metodologia**

#### **3.1. Génese da Investigação**

O estudo apresentado nesta dissertação foi inspirado no estudo de Hunter & Penney (2014), respectivamente da Baylor University e University of Houston, tendo sido anteriormente obtida permissão por parte das autoras para o uso das escalas. O estudo foi também influenciado pela investigação de Harris & Ogbonna (2006) da Universidade de Cardiff sobre comportamento de sabotagem deliberada na área de serviços.

#### **3.2. Modelo conceptual**

Embora investigadores tenham explorado comportamentos indesejáveis nas organizações, poucos estudos examinaram este tipo de comportamentos tendo clientes na posição de alvos desses comportamento no sector da hotelaria e restauração. O estudo de Hunter e Penney (2014) ambicionou testar um modelo de antecedentes de comportamentos contraproducentes únicos a experiências de trabalho no sector de serviços, incluindo interacções colaborador-cliente percebidas como sendo negativas para o colaborador. As autoras testaram o modelo com uma amostra de 438 colaboradores de restaurantes e bares. Os resultados do estudo demonstraram que as situações provocadoras de stress originadas por parte do cliente para com os colaboradores estão mais fortemente correlacionadas com comportamentos contraproducentes (ou disfuncionais) dos colaboradores direccionados ao cliente do que com comportamentos contraproducentes interpessoais ou organizacionais. Adicionalmente, os resultados revelaram que essas situações influenciam directa e indirectamente os comportamentos contraproducentes direccionados ao cliente através de experiências de dissonância e exaustão emocional dos colaboradores (Hunter & Penney, 2014).

#### **3.3. Recolha dos dados**

O questionário foi colocado *on-line* com uma introdução a explicar o conteúdo e objectivo do mesmo e enviado para os emails disponíveis nos websites dos hotéis da Área Metropolitana de Lisboa.

Foram obtidas 142 respostas, tendo sido contactadas 27 unidades hoteleiras. Tratando-se de um questionário *online* não incluiu um pedido de consentimento informado, já que o preenchimento do questionário era pela sua própria natureza voluntário.

Para o presente estudo foi construído um questionário com as escalas apresentadas a seguir. As escalas tinham sido previamente traduzidas para Português e testadas numa investigação preliminar anterior ao presente estudo, com a autorização dos respectivos autores. O questionário foi distribuído *online* em língua portuguesa e inglesa.

### *Exaustão Emocional*

Para a medição da variável da exaustão emocional, foi apresentada uma escala de nove itens, retirada do *Maslach Burnout Inventory* (Maslach & Jackson 1981). As opções de resposta são numa escala Likert de 1 a 5, em que 1 = *Nunca* e 5 = *Todos os dias*. O alfa de Cronbach obtido para esta variável foi de 0.95.

### *Dissonância emocional*

Para a medição da variável da dissonância emocional foram utilizados quatro itens da escala de Zapf, Vogt, Seifert, Mertini, & Isic (1999) na versão 4.2. da *Frankfurt Emotion Work Scale Version 4.2*. As opções de resposta são numa escala Likert de 1 a 5, em que 1 = *Nunca* e 5 = *Muito frequentemente (várias vezes por hora)*. O alfa de Cronbach para esta escala foi calculado em 0.89.

### *Traço de personalidade “Raiva”*

A raiva como traço de personalidade foi medida com a escala de dez itens do *State-Trait Anger Expression Inventory* (Spielberger, 1988). As opções de resposta são numa escala Likert de 1 a 5, em que 1 = *Quase nunca* e 5 = *Sempre*. O alfa de Cronbach foi de 0.93.

### *Comportamentos Indesejáveis*

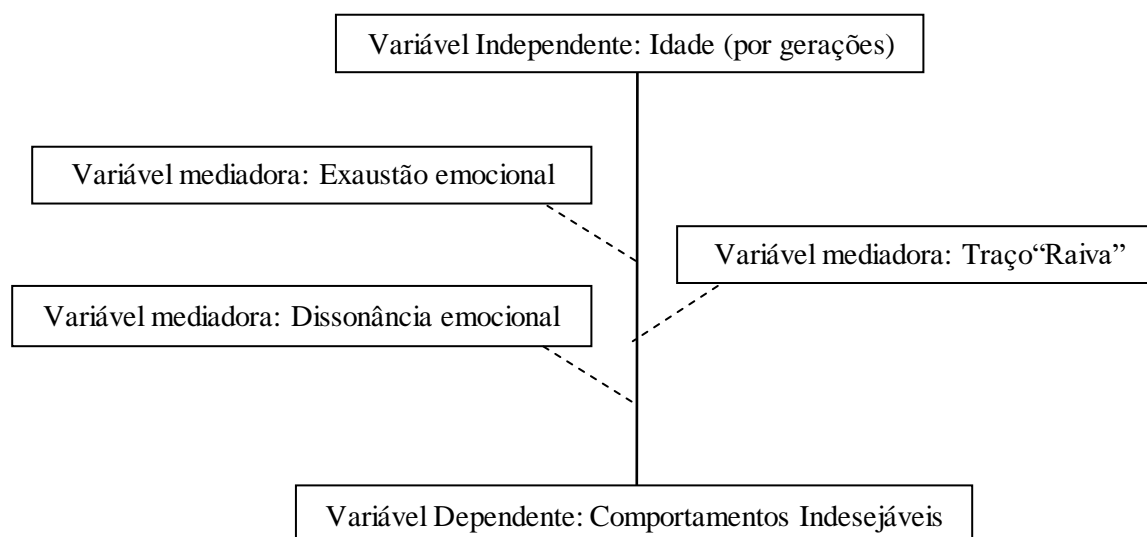
Para medir os comportamentos indesejáveis foram utilizados oito itens da escala de sabotagem de serviço de Harris & Ogbonna (2006). Este modo de abordar a questão delicada dos “comportamentos indesejáveis” é um meio de tentar evitar o viés de desejabilidade social, que ocorre frequentemente em estudos sobre temas sensíveis como este e que leva os sujeitos a distorcer as respostas no sentido do que é desejado socialmente. As opções de resposta são numa escala Likert de 1 a 5, em que 1 =

*Absolutamente falso e 5 = Absolutamente verdadeiro*. O alfa de Cronbach obtido para esta escala foi 0.89.

O esquema apresentado em baixo, figura 3, demonstra graficamente a relação entre as variáveis em estudo nesta dissertação. Assim, apresentam-se representadas três variáveis com carácter de mediação (Exaustão emocional, Traço “Raiva” e Dissonância emocional) entre a variável independente da idade organizada pelas gerações anteriormente descritas e a variável dependente correspondendo aos comportamentos indesejáveis.

Figura 3

*Esquema de ligação entre as variáveis em estudo*



Fonte: Elaboração própria

Tendo apresentado o modelo conceptual e os instrumentos usados na investigação aqui apresentada, serão apresentados de seguida os resultados obtidos, incluindo o estudo de análise factorial exploratório que confirma a força das relações entre as variáveis em estudo.

#### IV. Resultados

A amostra utilizada para a investigação neste presente estudo é constituída por um total de 142 indivíduos, 43 (30,3 por cento) homens e 99 (69,7 por cento) mulheres. A média de idade encontrada situa-se nos 29 anos de idade, sendo 66,9 por cento dos inquiridos de nacionalidade portuguesa e 33,1 por cento estrangeiros. Relativamente à formação académica de cada geração, verificou-se que mais indivíduos das gerações dos *Baby Boomers* e da geração X tinham o ensino secundário completo do que os membros de outras gerações. Os *Millennials* tinham o grau de licenciatura concluído correspondendo a 27,5 do total da amostra. Cerca de 20 por cento da geração mais recente ainda se encontrava a frequentar o ensino superior.

De todos os inquiridos, 45,8 por cento receberam formação para atendimento ao público, no entanto, 33,1 por cento afirmaram nunca ter recebido formação, o que representa um número bastante elevado de respostas. As gerações mais novas tinham recebido formação, mas numa outra organização que não aquela em que trabalhavam quando responderam ao questionário.

A maioria dos membros das gerações *Millennials* e Z estavam maioritariamente nas organizações há menos de dois anos, cerca de 68,9 por cento do total das duas gerações. Sob o vínculo de termo certo a *full-time* (21,1 por cento), os *Millennials* também se encontravam, a par da Geração Z, em várias tipologias de estágios perfazendo 38 por cento da amostra de 142 indivíduos. Tanto os *Baby Boomers* como a Geração X, encontravam-se no activo há mais tempo e por isso mantinham uma maior estabilidade adquirida ao longo dos anos, apresentando quase na totalidade a modalidade de contracto a termo certo e *full-time*.

Os estabelecimentos hoteleiros, incluindo hotéis, hotéis-apartamento e pousadas, representam uma esmagadora fatia de 88 por cento dos locais de trabalho dos inquiridos, estando mais presentes unidades de 5 estrelas, principalmente para as duas gerações mais jovens. No total dos inquiridos, cerca de 51,1 por cento dos mesmos desempenham papéis nas áreas de Recepção ou *Food and Beverage* (F&B).

No que respeita ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, de uma forma geral, todas as gerações afirmaram que existia equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional ou que a vida profissional se sobrepunha ligeiramente à vida pessoal. O caso mais notável encontra-se na Geração Z, pois cerca de 68 por cento dos inquiridos desta geração afirmaram que a vida profissional se sobrepunha à vida pessoal. Não tendo recebido respostas de qualquer indivíduo da Geração dos Veteranos, esta geração foi retirada do estudo. A Tabela seguinte apresenta a caracterização da amostra.

Tabela 4

*Caracterização sociodemográfica da amostra*

N = 142	Total	Baby Boomers	Geração X	Millennials	Geração Z
<b>Género</b>					
Masculino	43 (30,3%)	3 (2,1%)	4 (2,8%)	22 (15,5%)	14 (9,9%)
Feminino	99 (69,7%)	8 (5,6%)	13 (9,2%)	51 (35,9%)	27 (19,0%)
<b>Idade</b>					
Média	28,94 (29)				
Desvio padrão	10,814				
<b>Nacionalidade</b>					
Portugueses	95 (66,9%)	11 (7,7%)	17 (12,0%)	53 (37,3%)	14 (9,9%)
Estrangeiros	47 (33,1%)	0	0	20 (14,1%)	27 (19%)
<b>Formação académica</b>					
Ensino básico (4º ano)	0	0	0	0	0
3º ciclo completo (9º ano)	0	0	0	0	0
Ensino secundário ou CET	36 (25,4%)	9 (6,3%)	13 (9,2%)	7 (4,9%)	7 (4,9%)
Frequência universitária	43 (30,3%)	0	0	13 (9,2%)	30 (21,1%)
Licenciatura / Bacharelato	48 (33,8%)	2 (1,4%)	3 (2,1%)	39 (27,5%)	4 (2,8%)
Mestrado	15 (10,6%)	0	1 (0,7%)	14 (9,9%)	0
Doutoramento	0	0	0	0	0
<b>Recebeu formação de atendimento ao público?</b>					
Sim	65 (45,8%)	5 (3,5%)	9 (6,3%)	33 (23,2%)	18 (12,7%)
Não	47 (33,1%)	6 (4,2%)	8 (5,6%)	18 (12,7%)	15 (10,6%)
Recebi noutra organização	30 (21,1%)	0	0	22 (15,5%)	8 (5,6%)
<b>Antiguidade</b>					
Há menos de 6 meses	39 (27,5%)	0	0	14 (9,9%)	25 (17,6%)
Entre 6 meses e 11 anos	22 (15,5%)	0	2 (1,4%)	11 (7,7%)	9 (6,3%)
Entre 1 e 2 anos	44 (31,0%)	0	5 (3,5%)	32 (22,5%)	7 (4,9%)
Entre 3 e 10 anos	18 (12,7%)	1 (0,7%)	5 (3,5%)	12 (8,5%)	0
Há mais de 10 anos	14 (9,9%)	5 (3,5%)	5 (3,5%)	4 (2,8%)	0
Há mais de 25 anos	5 (3,5%)	5 (3,5%)	0	0	0
<b>Vínculo à organização</b>					
Termo certo – Full-time	64 (45,0%)	11 (7,7%)	15 (10,6%)	30 (21,1%)	8 (5,6%)
Termo certo – Part-time	20 (14,1%)	0	0	14 (9,9%)	6 (4,2%)
Termo incerto – Full-time	4 (3,2%)	0	0	3 (2,4%)	1 (0,7%)
Termo incerto – Part-time	1 (0,7%)	0	0	0	1 (0,7%)
Estágio curricular – Full-time	8 (5,6%)	0	0	2 (1,4%)	6 (4,2%)
Estágio curricular – Part-time	19 (13,3%)	0	0	5 (3,5%)	14 (9,9%)
Estágio profissional – Full-time	19 (13,3%)	0	2 (1,4%)	14 (9,9%)	6 (4,2%)
Estágio profissional – Part-time	7 (4,9%)	0	0	5 (3,5%)	2 (1,4%)

### **Categoria hoteleira em que trabalha**

Estabelecimentos hoteleiros	125 (88,0%)	9 (6,3%)	14 (9,9%)	65 (45,8%)	37 (26,1%)
3 estrelas	31 (24,6%)	3 (2,4%)	4 (3,2%)	20 (15,9%)	4 (3,2%)
4 estrelas	39 (31,0%)	4 (3,2%)	5 (4,0%)	14 (11,1%)	16 (12,7%)
5 estrelas	55 (43,7%)	2 (1,6%)	5 (4,0%)	31 (24,6%)	17 (13,5%)
Resorts	11 (7,7%)	1 (0,7%)	1 (0,7%)	5 (3,5%)	4 (2,8%)
Aldeamentos turísticos	0	0	0	0	0
Apartamentos turísticos	6 (4,2%)	1 (0,7%)	2 (1,4%)	3 (2,1%)	0
Empreend. Tur. Habitação	0	0	0	0	0
Empreend. Tur. Espaço Rural	0	0	0	0	0
Campismo/Caravanismo	0	0	0	0	0

### **Área funcional em que trabalha**

Administrativo	6 (4,2%)	2 (1,4%)	1 (0,7%)	2 (1,4%)	1 (0,7%)
Eventos	11 (7,7%)	0	0	8 (5,6%)	3 (2,1%)
Financeira	4 (2,8%)	2 (1,4%)	1 (0,7%)	1 (0,7%)	0
F&B	46 (32,2%)	1 (0,7%)	5 (3,5%)	22 (15,4%)	18 (12,7%)
Golfe	1 (0,7%)	0	0	0	1 (0,7%)
Housekeeping	9 (6,3%)	0	5 (3,5%)	3 (2,1%)	1 (0,7%)
Management	10 (7,0%)	0	1 (0,7%)	9 (6,3%)	0
Marketing	10 (7,0%)	0	1 (0,7%)	7 (4,9%)	2 (1,4%)
Recepção	27 (18,9%)	1 (0,7%)	1 (0,7%)	14 (9,8%)	11 (7,7%)
Recursos Humanos	6 (4,2%)	3 (2,1%)	2 (1,4%)	1 (0,7%)	0
Vendas	12 (8,4%)	2 (1,4%)	3 (2,1%)	6 (4,2%)	4 (2,8%)

### **Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal**

Vida pess. sobreposta à prof.	0	0	0	0	0
Pess. ligeiram. superior à prof.	14 (9,9%)	0	4 (2,8%)	8 (5,6%)	2 (1,4%)
Equilíbrio	59 (41,5%)	8 (5,6%)	9 (6,3%)	31 (21,8%)	11 (7,7%)
Prof. ligeiram. superior à pess.	56 (39,4%)	3 (2,1%)	4 (2,8%)	29 (20,4%)	20 (14,1%)
Vida prof. sobreposta à pess.	13 (9,2%)	0	0	5 (3,5%)	8 (5,6%)

Fonte: Elaboração própria

Os testes de variância e análise de variância (ANOVA) revelaram que existem diferenças significativas em relação às intenções de turnover ( $F=(3,138)=7,38, p=.000$ ). Revelaram também uma diferença significativa relativa aos níveis de exaustão emocional ( $F=(3,138)=6,37, p=.000$ ) e dissonância emocional ( $F=(3,138)=9,44, p=.000$ ). Os resultados quanto ao traço de personalidade “raiva” mostram-se não significativos ( $F=(3,138)=2,41, p=n.s.$ ).

Figura 4

*Representação gráfica de níveis de exaustão emocional por geração*

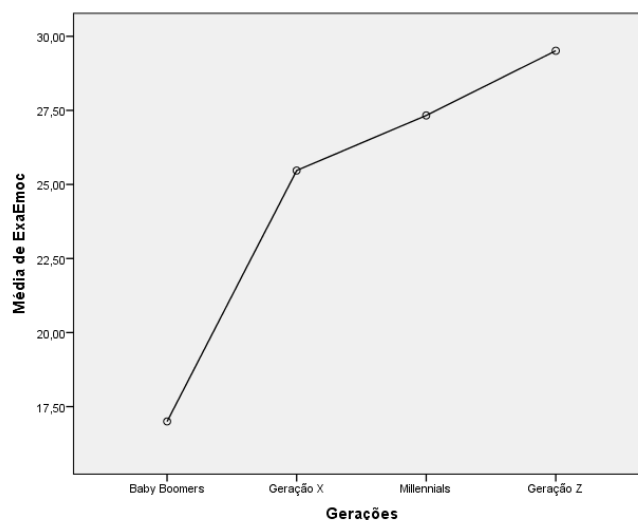
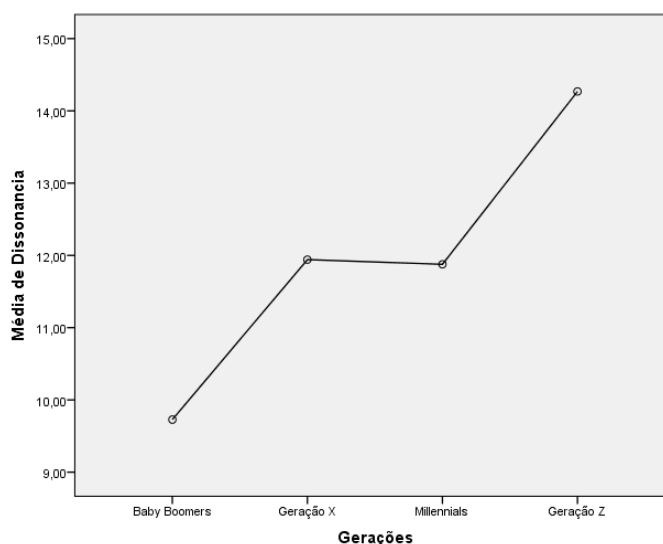


Figura 5

*Representação gráfica de níveis de dissonância emocional por geração*



As médias às questões sobre comportamentos indesejáveis são semelhantes, variando entre 2,62 (DP=1,24) para “Vingam-se dos clientes malcriados” e 2,68 (DP=1,25) para “Nunca tratam mal os clientes de propósito,” tendo respondido a esta última questão 95 por cento como sendo “Absolutamente verdadeiro.” A Tabela 4 mostra as respostas às questões quanto à percepção dos comportamentos indesejáveis entre colaboradores do sector hoteleiro em Lisboa. De notar que as respostas dadas à última pergunta foram relativas a situações observadas com colegas de trabalho e não relativamente aos



comportamentos da própria pessoa, como explicado anteriormente. Na mesma Tabela podemos observar as respostas para cada tipo de comportamento, divididas por gerações. De forma geral, podemos concluir que as respostas atribuídas à geração dos *Baby Boomers* foram equilibradas, mantendo-se entre as três opções de resposta mais centrais (“Parcialmente falso”, “Neutro” e “Parcialmente verdadeiro”). Apesar da geração dos *Millennials* corresponder à maior fatia de inquiridos e, por isso, apresentaram percentagens mais elevadas nas respostas, conseguimos observar que as mesmas variaram principalmente entre o “Absolutamente falso” e o “Parcialmente falso”. Nas questões cinco e sete, a percentagem de *Millennials* que responderam “Absolutamente verdadeiro” destacou-se com uma diferença superior a outras opções de respostas, tendo estes apresentado 77,8 e 68,8 por cento, respectivamente. A geração mais nova, Z, pendeu as suas respostas para as opções de resposta “Absolutamente falso” e “Parcialmente falso” pois em todas as questões exceptuando a quarta, estas opções superaram numericamente as contrárias. A ANOVA mostrou que não havia diferenças estatisticamente significativas ( $F(3, 138) = 0,92, p = \text{n.s.}$ ) As gerações não diferiam no que respeita à percepção de comportamentos indesejáveis de colaboradores.

Tabela 5

*Tabela de frequências de “Comportamentos Indesejáveis”*

N = 142	Abs. falso	Parc. falso	Neutro	Parc. verdadeiro	Abs. verdadeiro
<b>Comportamentos Indesejáveis</b>					
1. Vingarem-se de					
clientes malcriados	30 (21,1%)	50 (35,2%)	15 (10,6%)	39 (15,5%)	8 (5,6%)
<i>Baby Boomers</i>	0	6 (12%)	0	5 (12,8%)	0
<i>Geração X</i>	4 (13,3%)	4 (8%)	0	6 (15,4%)	3 (37,5%)
<i>Millennials</i>	19 (63,3%)	21 (42%)	12 (80%)	18 (46,2%)	3 (37,5%)
<i>Geração Z</i>	7 (17,1%)	19 (38%)	3 (20%)	10 (26,6%)	2 (25%)
2. Apressar clientes					
quando lhes convém	21 (14,8%)	55 (38,7%)	17 (12%)	40 (28,2%)	9 (6,3%)
<i>Baby Boomers</i>	1 (4,8%)	8 (14,5%)	0	2 (5%)	0
<i>Geração X</i>	4 (19%)	2 (3,6%)	2 (11,8%)	5 (12,5%)	4 (44,4%)
<i>Millennials</i>	13 (61,9%)	27 (49,1%)	8 (47,1%)	22 (55%)	3 (33,3%)
<i>Geração Z</i>	3 (14,3%)	18 (32,7%)	7 (41,2%)	11 (27,5%)	2 (22,2%)
3. É prática comum					
vingarem-se nos clientes	27 (19%)	52 (36,6%)	18 (12,7%)	34 (23,9%)	11 (7,7%)
<i>Baby Boomers</i>	0	6 (11,5%)	3 (16,7%)	2 (5,9%)	0



Geração X	3 (11,1%)	5 (9,6%)	1 (5,6%)	5 (14,7%)	3 (27,3%)
<i>Millennials</i>	15 (55,6%)	26 (50%)	9 (50%)	16 (47,1%)	7 (63,6%)
Geração Z	9 (33,3%)	15 (28,8%)	5 (27,8%)	11 (32,4%)	1 (9,1%)
4. Ignoram as regras para facilitar a sua vida	20 (14,1%)	52 (36,6%)	18 (12,7%)	42 (29,6%)	10 (7%)
<i>Baby Boomers</i>	0	7 (13,5%)	2 (11,1%)	2 (4,8%)	0
Geração X	3 (15%)	3 (5,8%)	2 (11,1%)	5 (11,9%)	4 (40%)
<i>Millennials</i>	16 (80%)	26 (50%)	7 (38,9%)	21 (50%)	3 (30%)
Geração Z	1 (5%)	16 (30,8%)	7 (38,9%)	14 (33,3%)	3 (30%)
5. Às vezes, criticam clientes para fazer rir colegas	20 (14,1%)	51 (35,9%)	21 (14,8%)	41 (28,9%)	9 (6,3%)
<i>Baby Boomers</i>	0	7 (13,5%)	1 (4,8%)	3 (7,3%)	0
Geração X	4 (20%)	3 (5,9%)	2 (9,5%)	8 (19,5%)	0
<i>Millennials</i>	12 (60%)	24 (47,1%)	13 (61,9%)	17 (41,5%)	7 (77,8%)
Geração Z	4 (20%)	17 (33,3%)	5 (23,8%)	13 (31,7%)	2 (22,2%)
6. Às vezes, sem clientes a olhar, erram intencionalmente	27 (19%)	49 (34,5%)	20 (14,1%)	35 (24,6%)	11 (7,7%)
<i>Baby Boomers</i>	0	6 (12,2%)	4 (20%)	1 (2,9%)	0
Geração X	4 (14,8%)	5 (8,2%)	1 (5%)	4 (11,4%)	4 (36,4%)
<i>Millennials</i>	16 (59,3%)	24 (49%)	11 (55%)	17 (48,6%)	5 (45,5%)
Geração Z	7 (25,9%)	15 (30,6%)	4 (20%)	13 (37,1%)	2 (18,2%)
7. Nunca tratam mal os clientes de propósito	20 (14,1%)	43 (30,3%)	28 (19,7%)	35 (24,6%)	16 (11,3%)
<i>Baby Boomers</i>	0	7 (16,3%)	2 (7,1%)	2 (5,7%)	0
Geração X	3 (15%)	2 (4,7%)	4 (14,3%)	5 (14,3%)	3 (18,8%)
<i>Millennials</i>	13 (65%)	18 (41,9%)	13 (36,4%)	18 (51,4%)	11 (68,8%)
Geração Z	4 (20%)	16 (37,2%)	9 (32,1%)	10 (28,6%)	2 (12,5%)
8. São intencionalmente vagarosos	25 (17,6%)	46 (32,4%)	18 (12,7%)	46 (32,4%)	7 (4,9%)
<i>Baby Boomers</i>	0	6 (13%)	2 (11,1%)	3 (6,5%)	0
Geração X	3 (12%)	3 (6,5%)	2 (11,1%)	7 (15,2%)	2 (28,6%)
<i>Millennials</i>	14 (56%)	25 (54,3%)	10 (55,6%)	22 (47,8%)	2 (28,6%)
Geração Z	8 (32%)	12 (26,1%)	4 (22,2%)	14 (30,4%)	3 (42,9%)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6

*Descritivas da ANOVA dos comportamentos indesejáveis por gerações*

	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Baby Boomers	11	20,81	5,61
Geração X	17	24,52	10,51
<i>Millenials</i>	73	21,52	6,93
Geração Z	41	21,95	7,12
Total	142	21,85	7,40

Fonte: Elaboração própria

Os dados foram também analisados através da Modelação de Equações Estruturais com IBM AMOS. As equações estruturais correspondem a uma generalização dos modelos estatísticos lineares que, ao contrário dos modelos estatísticos clássicos, fundamentam-se numa formalização teórica *a priori*, como era o caso neste estudo. Contudo, o modelo de mediação das três variáveis não apresentou um bom ajustamento. O único modelo que funcionou foi um modelo de efeito causal do traço raiva e da idade sobre os comportamentos indesejáveis, no qual a covariância entre o traço raiva e a idade foi fixada a 1 (e não livremente estimada). Porém, o efeito de causalidade da idade sobre a variável dependente em estudo (os comportamentos indesejáveis) não foi estatisticamente significativo.

## V. Discussão e notas conclusivas

O estudo aqui apresentado pretendeu examinar se existem diferenças significativas entre as gerações na percepção de comportamentos indesejáveis no sector hoteleiro de Lisboa. Os resultados encontrados não permitem concluir que há diferenças geracionais no que respeita às percepções desses comportamentos. Porém, as diferenças estatisticamente significativas no que respeita às intenções de turn-over, exaustão emocional e dissonância emocional indicam diferenças reveladoras de aspetos diferenciais que merecem ser aprofundadas. Contudo, sai fora do âmbito deste trabalho explorar estes resultados, pelo que a análise dos mesmos se restringe à questão de investigação original.

De acordo com os resultados, os comportamentos indesejáveis não ocorrem com frequência. Contudo, é preciso cuidado para generalizar os resultados, pois este assunto é muito sensível e propenso a gerar respostas de acordo com o que é desejável socialmente.

Os resultados sugerem que as duas gerações no activo há mais tempo, *Baby Boomers* e Geração X não atribuem um significado muito importante aos comportamentos indesejáveis dos seus colegas. Por outro lado, a geração Z, tendeu a afirmar genericamente que eram falsas as afirmações quanto a esses comportamentos. Esta geração também se destacou por ser aquela em que afirmou mais que a vida profissional se sobrepunha à vida pessoal. Não foi, contudo, possível encontrar uma relação entre estes dois factores.

O presente trabalho tem várias limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar a amostra para o estudo não permite generalizar os resultados para outras populações. Estudos posteriores deverão usar uma amostra maior e mais diversificada. Em segundo lugar, o estudo de comportamentos indesejáveis requer uma abordagem metodológica variada que não foi possível usar por falta de meios e de tempo.

A escassez no que toca a estudos relativos a diferenças geracionais no sector hoteleiro em Portugal impede possíveis comparações. Adicionalmente, é importante referir a relutância por parte das unidades hoteleiras em aceitar que os seus colaboradores respondessem ao questionário e à divulgação do mesmo pelos colaboradores. As mesmas alegaram que seria divulgar informação considerada confidencial, o que constitui um obstáculo ao estudo dos comportamentos indesejáveis e diferenças geracionais, o que reflecte a pouca aceitação das organizações para os analisar.

Apesar destas condicionantes, e do pouco tempo para realizar a investigação, os resultados obtidos permitem alargar o conhecimento da área de estudo. Seria interessante comparar os resultados do sector hoteleiro em Lisboa com o resto do país, ou mesmo com outros países concorrentes ou

geograficamente adjacentes. Estudos posteriores poderão continuar o estudo aqui apresentado com amostras de sectores diferentes no ramo da Hospitalidade e Turismo, no sentido de saber se há diferenças que possam ser atribuídas ao ramo ou à ocupação profissional. Também poderia ser interessante realizar estudos interculturais para saber até que ponto a cultura pode influenciar as respostas.

Como já foi dito, encontramos diferentes gerações como profissionais mas também como clientes, principalmente no sector dos serviços. O estudo dos clientes e as suas diversas perspectivas enquanto pertencentes às gerações mencionadas complementaria as investigações já efectuadas e permitiria possivelmente a compreensão de várias situações potencialmente causadoras de conflito.

Como dizia Shah (2015), em muito pouco tempo teremos novas gerações a invadirem o globo terrestre. A melhor forma de nos anteciparmos ou tentarmos prever situações futuras passa por agir agora. É necessário estudar a Geração Z de forma aprofundada, pois muitos já se encontram até no mercado de trabalho. As gerações vindouras deverão tomar o mesmo lugar para os estudiosos. Deveremos analisar os progenitores dessas gerações, porque até ao momento, muitas características das gerações de filhos foram-lhes transmitidas pelos seus pais através da sua educação. Talvez não existam assim tantas diferenças, ou talvez o ser humano vá aprendendo conforme os erros dos seus antepassados, mas é necessário encontrar um caminho que leve ao entendimento entre gerações.

O papel dos responsáveis da Gestão de Recursos Humanos (GRH) em cada organização é fundamental para a redução do impacto das várias expressões de comportamentos indesejáveis (Wilks, 2013). Uma boa gestão desta matéria, no entanto, não deverá limitar-se ao departamento de RH. Para que um colaborador se sinta apoiado seja por uma situação mais negativa da sua vida pessoal ou da sua vida profissional, é necessário que se crie mais do que políticas de RH. Todos nós, eventualmente, tivemos ou teremos um acontecimento na vida pessoal que nos condicionou profissionalmente. Nessa altura, apreciámos ou teríamos apreciado que nos tratem/tratassem como seres humanos que somos e mostrem/mostrassem um ambiente de apoio dos colegas para mais facilmente superarmos o que nos perturba/perturbou. Da mesma forma, deveremos apostar numa cultura organizacional que promova o suporte na vida pessoal através de políticas institucionais que facilitem a logística necessária mas também políticas “informais”, transmitidas pelos colegas, supervisores ou equipas para adquirirmos o maior equilíbrio possível (Sanz-Vergel et al., 2015).

Cabendo ao departamento de GRH o recrutamento e selecção de pessoas para a organização, este deverá ter em conta as características que podem ter sido menosprezadas ou desvalorizadas até recentemente. As características pessoais de funcionários de primeira linha com comportamentos



indesejáveis têm sido estudadas (Harris & Ogbonna, 2006) e os resultados permitem concluir que os colaboradores, em particular os que estão em contacto com o público, devem ser sujeitos a uma afincada análise, seja no processo inicial de recrutamento e selecção para a entrada na organização, como na sua formação e avaliação de desempenho posteriores.

O treino de colaboradores para regulação de emoções através de actividades de cooperação, muitas vezes em equipa pode ajudar a reduzir a sua raiva ou a intensidade da sua dissonância e exaustão emocional (Hunter & Penney, 2014). Se assim for, todos terão uma maior facilidade de seguir com o seu quotidiano com o sorriso tão necessário em Hotelaria de cada colaborador. A GRH necessita de, em conjunto com os directores de departamentos e depois de ter sido consultada a Gestão de topo, iniciar o caminho para a implementação de novas estratégias no combate à exaustão emocional e a comportamentos indesejáveis da parte dos seus colaboradores. Alguns autores sugeriram já algumas medidas imediatas que podem fazer a diferença, como seja atribuir maior autonomia e responsabilidade aos colaboradores, dar apoio social como já foi referido e algo tão simples como pausas frequentes de descanso no trabalho (Zapf, 2002).

Concluindo, apesar da investigação não ter revelado diferenças geracionais significativas no que respeita aos comportamentos indesejáveis, por tudo quanto foi dito, a gestão de pessoas tem que ser inovadora para gerir diversas gerações a trabalhar conjuntamente numa mesma organização. As unidades hoteleiras de Lisboa necessitam de desenvolver o potencial de cada geração, tendo em consideração a diversidade e a complexidade de cada uma.

## VI. Referências bibliográficas

- 2016/2017 ITB World Travel Trends Report. (2016). *ITB world travel trends report 2016/2017*. Retrieved from <http://travelbi.turismoportugal.pt/pt-pt/Documents/Tendências/WorldTravelTrendsReport20162017.pdf>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). The spillover–crossover model. In *New frontiers in work and family* (pp. 1–31). <https://doi.org/10.4324/9780203586563>
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *The Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629–43. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.629>
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15, 216–244. <https://doi.org/10.1108/eb022913>
- BCSD, SONAE, Deloitte. (2017). Millennials at work. Retrieved from [http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/Millennials@Work\\_Relatorio.compressed.pdf](http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/Millennials@Work_Relatorio.compressed.pdf)
- performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 943–962. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<943::AID-JOB976>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<943::AID-JOB976>3.0.CO;2-9)
- Centre for Retail Search. (2010). *The Global Retail Theft Barometer 2010*. Retrieved from <https://www.odesus.gr/images/nea/eidhseis/2011/GRTB-2010-11-Eng.pdf>
- Comperatore, E., & Nerone, F. (2008). Coping with different generations in the workplace. *Journal of Business & Economics Research*, 6(6), 15–29. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19030/jber.v6i6.2428>
- Damasio, A. (2005). Looking for Spinoza: Joy, sorrow and the feeling brain. *Pragmatics*, 15(2–3), 311–312. <https://doi.org/10.1097/01.nmd.0000130139.70393.da>
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.61>
- Estatística, I. N. de. (2017). *Junho em Números*. Retrieved from [file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/14Turismo\\_Jun17.pdf](file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/14Turismo_Jun17.pdf)
- Friedrichs, D. O. (2010). Integrated theories of white-collar crime. *Encyclopedia of criminological theory*, 480–487. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412959193>
- Grandey, A. A., Tam, A. P., & Brauburger, A. L. (2002). Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 31–55. <https://doi.org/10.1023/A:1015142124306>





- Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 897–913. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<897::AID-JOB975>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<897::AID-JOB975>3.0.CO;2-Z)
- Hall, R. H. (1994). The individual experience of work. In *Sociology of work: Perspectives, analysis and issues* (pp. 86–123). Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Harper, D. (1990). Spotlight abuse-save profits. *Industrial Distribution*, 79(3), 47–51. Retrieved from [http://scholar.google.co.uk/scholar?hl=en&q=Harper,+D.+1990.+Spotlight+abuse-Save+profits.+Industrial+Distribution,+79:+47-51.&btnG=&as\\_sdt=1,5&as\\_sdtp=#0](http://scholar.google.co.uk/scholar?hl=en&q=Harper,+D.+1990.+Spotlight+abuse-Save+profits.+Industrial+Distribution,+79:+47-51.&btnG=&as_sdt=1,5&as_sdtp=#0)
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163–183. <https://doi.org/10.1177/1094670502004003001>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2006). Service sabotage: A study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 543–558. <https://doi.org/10.1177/0092070306287324>
- Hendrix, W. H., Spencer, B. A., & Gibson, G. S. (1994). Organizational and extraorganizational factors affecting stress, employee well-being, and absenteeism for males and females. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 103–128. <https://doi.org/10.1007/BF02230631>
- Hespanhol, A. (2005). Sao Joao Health Center - “Tubo de ensaio” - Five years at work. *Arquivos de Medicina*. Retrieved from <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=emed7&NEWS=N&AN=2006166257>
- Hollinger, R., & Clark, J. (1984). Theft by employees. *Social Forces*, 63(2), 584–586.
- Hunter, E. M., & Penney, L. M. (2014). The waiter spit in my soup! Antecedents of customer-directed counterproductive work behavior. *Human Performance*, 27(3), 262–281. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913595>
- Judge, T. A., Ilies, R., & Scott, B. A. (2006). Work-family conflict and emotions: Effects at work and at home. *Personnel Psychology*, 59(4), 779–814. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00054.x>
- Kelly, K. (2014). Managing the multigenerational workplace. *Kenan-Flagler Business School*, 1–19.
- Mount, M. K., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591–622. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>



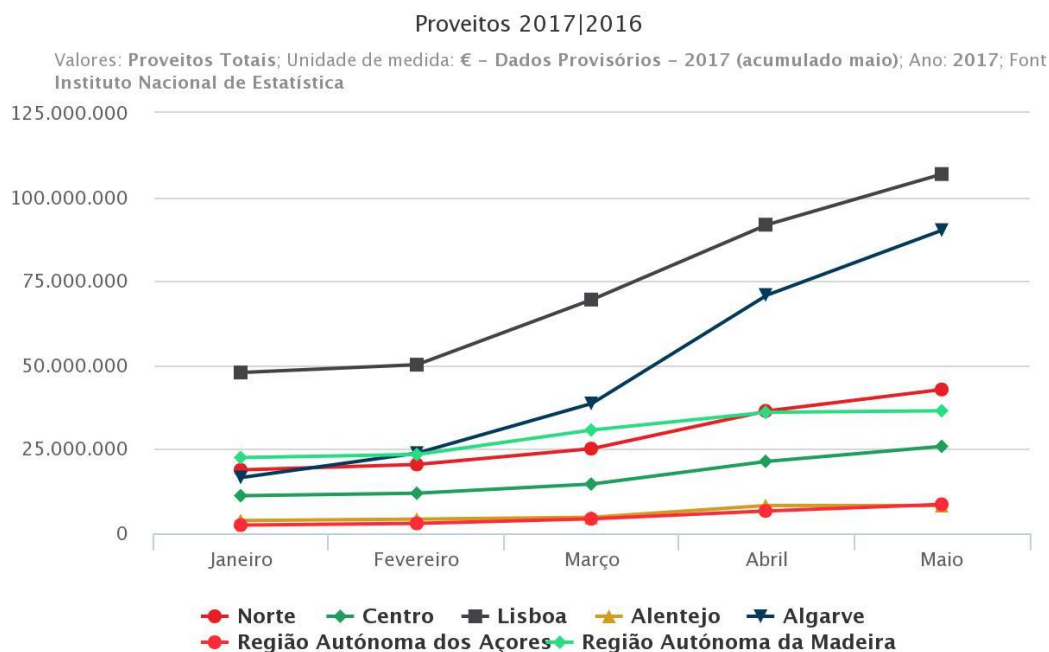
- Murphy, S. (2007). Leading a multigenerational workforce. *AARP*. Retrieved from [https://assets.aarp.org/www.aarp.org/\\_articles/money/employers/leading\\_multigenerational\\_workforce.pdf](https://assets.aarp.org/www.aarp.org/_articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf)
- PORDATA - Alojamentos turísticos colectivos: total e por tipo de alojamento - Portugal. (n.d.). Retrieved August 20, 2017, from <http://www.pordata.pt/Portugal/Alojamentos+turísticos+colectivos+total+e+por+tipo+de+alojamento-2635>
- PORDATA - Dormidas nos alojamentos turísticos colectivos: total e por tipo de alojamento - Portugal. (n.d.). Retrieved August 20, 2017, from <http://www.pordata.pt/Portugal/Dormidas+nos+alojamentos+turísticos+colectivos+total+e+por+tipo+de+alojamento-2636>
- PORDATA - Pessoal ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento - Portugal. (n.d.). Retrieved August 20, 2017, from <http://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+serviço+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2627>
- PORDATA - Taxa de investimento: total e por ramo de actividade - Portugal. (n.d.). Retrieved August 20, 2017, from <http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+investimento+total+e+por+ramo+de+actividade-2302>
- Rafaeli, A., Semmer, N., & Tschann, F. (2009). Emotion in work settings. In *Oxford companion to emotion and the affective sciences* (Vol. 1, pp. 414–416). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., & Nielsen, K. (2015). The thin line between work and home: The spillover and crossover of daily conflicts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/joop.12075>
- Shah, R. (2015). *Working beyond five generations in the workplace*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/rawnshah/2015/02/23/working-beyond-five-generations-in-the-workplace/#5f068ed4296e>
- Slora, K. B. (1989). An empirical approach to determining employee deviance base rates. *Journal of Business and Psychology*, 4(2), 199–219. <https://doi.org/10.1007/BF01016441>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets.*, 151–174. <https://doi.org/10.1037/10893-007>



- Spielberger, C. D. (1988). State-trait anger expression inventory. *Journal of the American College of Cardiology*, 42(2), 141–148. <https://doi.org/10.1177/0306624X9804200206>
- Valcour, M. (2013). Hitting the intergenerational sweet spot. *Harvard Business School*. Retrieved from <https://hbr.org/2013/05/hitting-the-intergenerational>
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7(1), 37–45. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.7.1.37>
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, Personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16(January 2001), 1–36. <https://doi.org/10.1002/9780470696392.ch4>
- White, A. T., & Spector, P. E. (1987). An investigation of age-related factors in the age-job-satisfaction relationship. *Psychology and Aging*, 2(3), 261–265. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.2.3.261>
- Wilks, D. (2012). *Psicologia aplicada à gestão*. Porto: LivPsic.
- Wilks, D. C., & Neto, F. (2012). Workplace well-being, gender and age: Examining the “Double jeopardy” effect. *Social Indicators Research*, 114(3), 875–890. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0177-7>
- Wilks, D. (2013). Comportamentos desviantes nas organizações: Más pessoas vs. más organizações. In J. N. Cruz, C. Cardoso, A. L. Leite, & R. Faria (Eds.), *Infracções económicas e financeiras. Estudos de criminologia e direito* (pp. 237–250). Coimbra Editora.
- World Economic Forum. (2017). *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2017*. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)
- Zacharatos, A., Herscovis, M. S., Turner, N., & Barling, J. (2007). Human resource management in the North American automotive industry - A meta-analytic review. *Personnel Review*, 36(1–2), 231–254. <https://doi.org/10.1108/00483480710726127>
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7)
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371–400. <https://doi.org/10.1080/135943299398230>

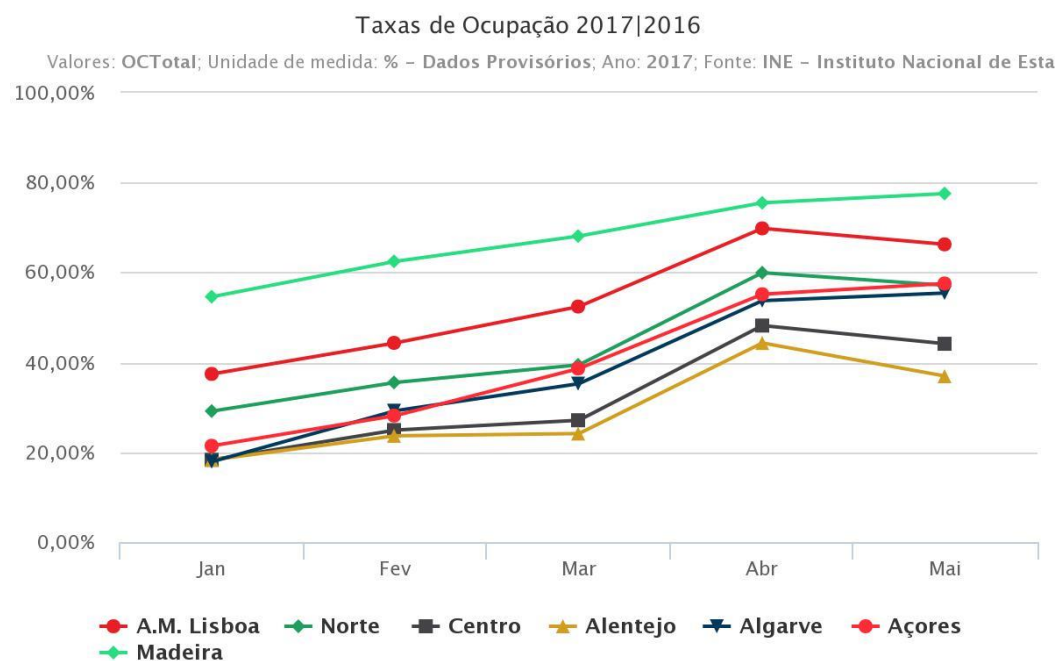
## Anexos

### ANEXO I – Proveitos da oferta hoteleira em Portugal por região em 2016/2017



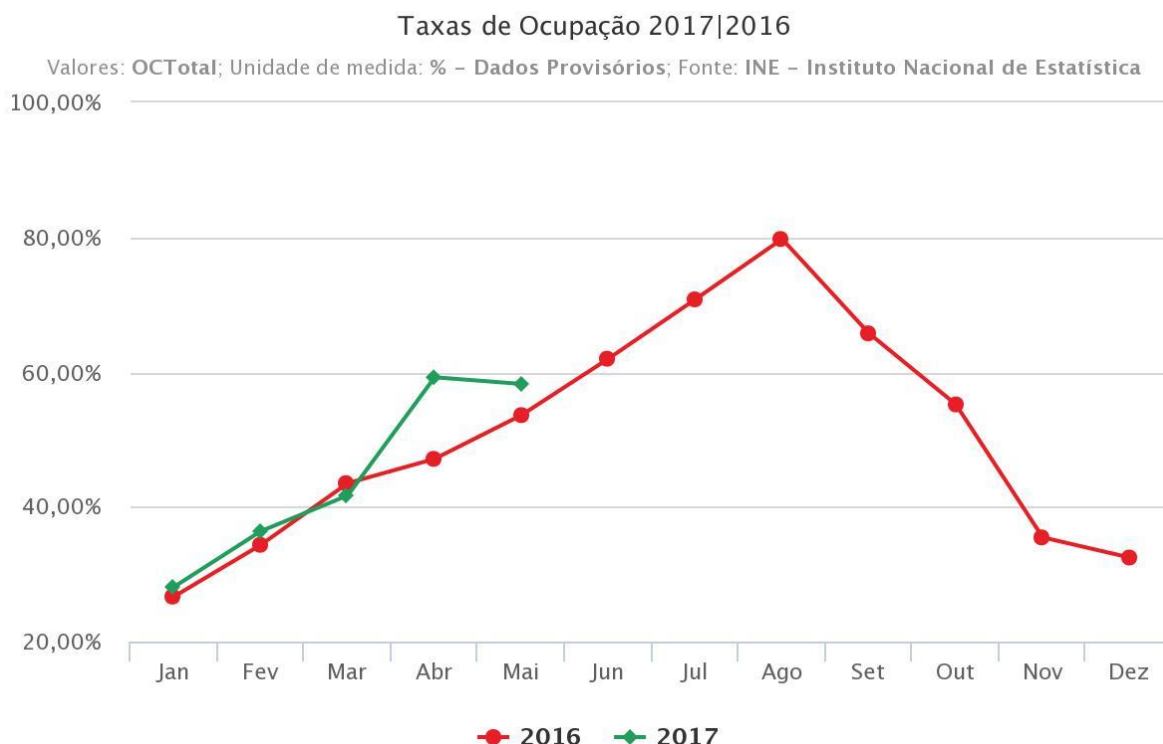
Fonte: Travel BI

### ANEXO II – Taxas de ocupação da oferta hoteleira por região em Portugal em 2016/2017



Fonte: Travel BI

### ANEXO III – Taxas de ocupação mensais da oferta hoteleira em Portugal em 2016/2017



Fonte: Travel BI

### ANEXO IV – Questionário enviado para unidades hoteleiras



**Universidade Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Desde já, muito obrigada pela sua colaboração no preenchimento deste questionário. A presente investigação possui como objectivo, analisar as **diferenças geracionais entre colaboradores e o seu respectivo impacto em ambiente organizacional hoteleiro**.

Este questionário é anónimo e os resultados serão usados apenas para investigação, sendo que poderá desistir do preenchimento do mesmo, a qualquer momento. O mesmo contém questões sobre o seu trabalho, no entanto, por favor note que não há respostas certas ou erradas.

**As questões que se seguem são sobre os seus dados pessoais.**

**Por favor, preencha os espaços ou marque a sua resposta com uma (X), conforme a questão.**

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos

2. Género: ☐ Feminino

☐ Masculino

3. Nacionalidade \_\_\_\_\_

4. Formação académica:

☐ Ensino básico (4º ano)

☐ 3º Ciclo completo (9º ano)

☐ Secundário completo ou CET

☐ Frequência universitária

☐ Licenciatura /Bacharelato

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

5. Função que desempenha na empresa onde trabalha

6. Recebeu formação para atendimento ao público? ☐ Sim ☐ Não ☐ Recebi noutra empresa
7. Há quanto tempo trabalha na empresa onde está actualmente? \_\_\_\_\_ anos / \_\_\_\_\_ meses
8. Tipo de contrato: ☐ A termo certo ou ☐ termo incerto ou ☐ Estágio curricular ou ☐ Extracurricular  
e ☐ Full-time ou ☐ Part-time
9. Em que categoria se insere a tipologia hoteleira onde trabalha:  
☐ Estabelecimentos hoteleiros (Hotéis, Hóteis-apartamentos, pousadas) ☐ Resorts  
☐ Aldeamentos turísticos ☐ Apartamentos turísticos ☐ Empreendimentos de Turismo de Habitação  
☐ Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural (Casas de Campo, Agro-turismo, Hotéis rurais)  
☐ Parques de Campismo e Caravanismo
10. Se seleccionou Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos turísticos apartamentos turísticos ou Empreendimentos de Turismo em Espaço Rural, por favor especifique a classificação: \_\_\_\_\_ estrelas

**Antes de responder ao próximo grupo de questões, leia cuidadosamente cada uma das frases e responda fazendo um círculo no número que correspondente, de acordo com a escala apresentada em cada questão.**

**1. Indique o grau que melhor descreve o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional.**

1-Pessoal > Profissional 2-Ligeiro desequilíbrio 3-Equilíbrio 4-Ligeiro desequilíbrio 5-Profissional > pessoal

**2. Indique a frequência com que no seu trabalho se sente como nas frases apresentadas em baixo.**

1-Nunca 2-Poucas vezes por ano 3-Poucas vezes por mês 4-Poucas vezes por semana 5-Todos os dias

1. O trabalho deixa-me emocionalmente esgotado	1	2	3	4	5
2. Sinto-me esgotado no fim de um dia de trabalho.	1	2	3	4	5
3. Sinto-me cansado quando me levanto de manhã e tenho de enfrentar o dia de trabalho.	1	2	3	4	5
4. Trabalhar com pessoas o dia todo é um esforço muito grande para mim.	1	2	3	4	5
5. Sinto-me "de rastos" no meu trabalho.	1	2	3	4	5
6. Sinto-me frustrado com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
7. Sinto que tenho trabalhado demasiado no meu trabalho.	1	2	3	4	5
8. Trabalhar diretamente com pessoas causa-me muito stress.	1	2	3	4	5
9. Sinto que não posso mais.	1	2	3	4	5

**4. Indique a frequência com que no seu trabalho se sente como descrito nas frases.**

1-Nunca 2-Raramente (uma vez por semana) 3-Ocasionalmente (uma vez por dia)  
4-Frequentemente (várias vezes por dia) 5-Muito frequentemente (várias vezes por hora)

1. Tenho de esconder emoções de modo a parecer imparcial.	1	2	3	4	5
2. Tenho de mostrar emoções que não estão de acordo com o que sinto em relação aos clientes.	1	2	3	4	5
3. Tenho de mostrar emoções agradáveis (por exemplo, ser amigável) ou desagradáveis (por exemplo, ser severo), quando de facto me sinto indiferente.	1	2	3	4	5
4. Tenho de mostrar emoções que não estão de acordo com os meus verdadeiros sentimentos.	1	2	3	4	5

**5. As frases que se seguem são usadas para descrever como se sente em diversas situações. Não demore muito tempo em cada frase e use a seguinte escala:**

1-Quase nunca 2-Às vezes 3-Frequentemente 4-Quase sempre 5-Sempre

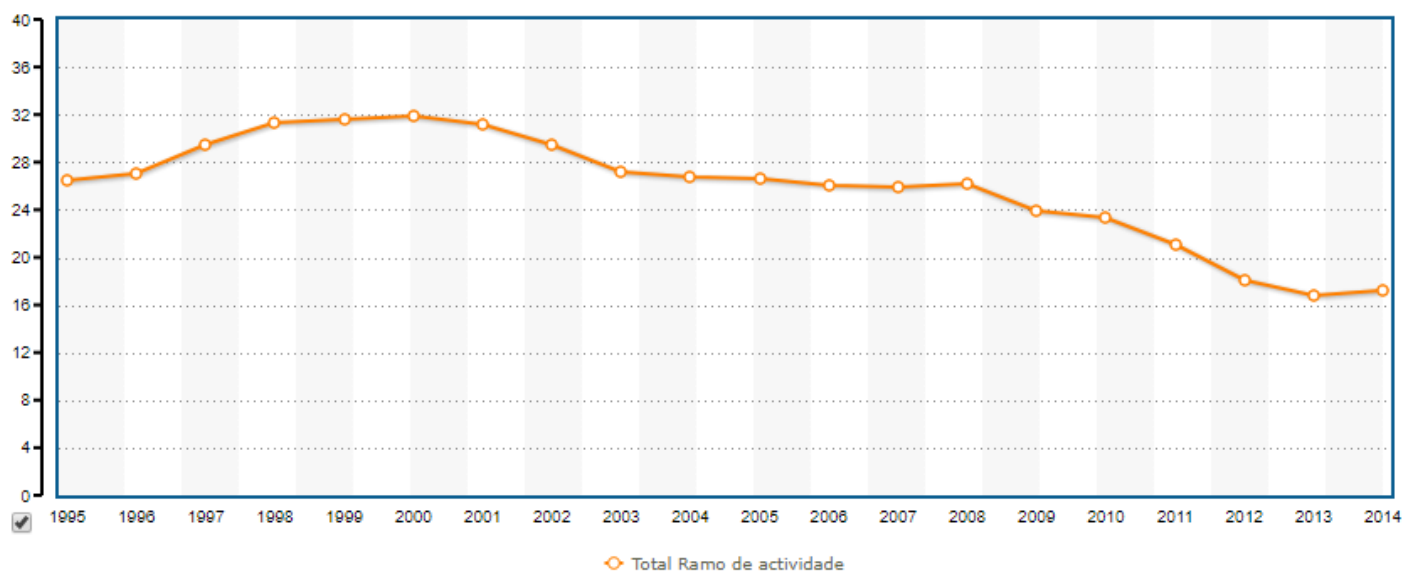
1. "Perco a cabeça" com facilidade.	1	2	3	4	5
2. Tenho mau feitio.	1	2	3	4	5
3. Zango-me com facilidade.	1	2	3	4	5
4. Zango-me quando tenho que ir devagar por causa dos erros dos outros.	1	2	3	4	5
5. Sinto-me aborrecido quando não sou reconhecido por fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5
6. Perco as estribeiras com facilidade.	1	2	3	4	5
7. Quando me zango digo coisas desagradáveis.	1	2	3	4	5
8. Enfurece-me quando sou criticado na frente de outras pessoas.	1	2	3	4	5
9. Quando fico frustrado, apetece-me bater em alguém.	1	2	3	4	5
10. Fico furioso quando faço um bom trabalho e recebo uma avaliação fraca	1	2	3	4	5

6. Indique o grau de exatidão com que as seguintes frases se aplicam às pessoas que trabalham consigo. Use a seguinte escala:

	1–Absolutamente falso	2–De certo modo falso	3–Neutro	4–De certo modo é verdade	5–Absolutamente verdadeiro
1. Vingam-se dos clientes malcriados.	1	2	3	4	5
2. Apressam os clientes quando lhes convém.	1	2	3	4	5
3. É prática comum neste trabalho as pessoas vingarem-se nos clientes.	1	2	3	4	5
4. Ignoram as regras para facilitar a sua vida.	1	2	3	4	5
5. Às vezes, criticam os clientes para fazer rir os colegas.	1	2	3	4	5
6. Às vezes, quando os clientes não estão a olhar, fazem asneira intencionalmente.	1	2	3	4	5
7. Nunca tratam mal os clientes de propósito.	1	2	3	4	5
8. São intencionalmente vagarosas.	1	2	3	4	5

Fonte: Elaboração própria

#### ANEXO V – Taxa de investimento em ramos de actividade em Portugal (1995-2014)



Fonte: PORDATA



ANEXO VI – Tabela de perdas no sector do retalho na Europa em 2010

Europe: Sources of Retail Shrinkage 2010				
	Shoplifters	Employees	Suppliers/ vendors	Internal error
Austria	56.8%	22.7%	5.9%	14.6%
Baltic States*	43.8%	34.1%	8.5%	13.6%
Belgium/Luxemburg	51.4%	26.4%	5.5%	16.7%
Czech Republic	45.1%	29.3%	7.1%	18.5%
Denmark	46.7%	28.6%	6.0%	18.7%
Finland	49.6%	28.4%	6.9%	15.1%
France	43.7%	30.6%	7.0%	18.7%
Germany	52.7%	26.1%	5.4%	15.8%
Greece	50.0%	24.2%	6.9%	18.9%
Hungary	44.1%	32.2%	6.3%	17.4%
Ireland	42.3%	33.7%	7.2%	16.8%
Italy	52.5%	25.0%	7.2%	15.3%
The Netherlands	49.9%	29.6%	5.3%	15.2%
Norway	49.5%	28.2%	6.3%	16.0%
Poland	42.2%	34.1%	6.2%	17.5%
Portugal	48.7%	28.8%	6.5%	16.0%
Russia	41.2%	36.5%	5.8%	16.5%
Slovakia	40.5%	36.3%	7.2%	16.0%
Spain	49.4%	29.8%	4.9%	15.9%
Sweden	48.5%	29.2%	5.1%	17.2%
Switzerland	48.5%	30.3%	5.6%	15.6%
Turkey	52.4%	24.0%	6.4%	17.2%
United Kingdom	42.7%	36.8%	3.5%	17.0%
<b>Total Europe</b>	<b>47.8%</b>	<b>29.8%</b>	<b>5.7%</b>	<b>16.7%</b>
<b>Europe, excluding Russia</b>	<b>47.8%</b>	<b>29.8%</b>	<b>5.7%</b>	<b>16.7%</b>
<b>Europe Average 2009</b>	<b>47.5%</b>	<b>30.5%</b>	<b>6.1%</b>	<b>15.9%</b>

Fonte: *The Global Retail Theft Barometer*

## ANEXO IV – Quadro geral da classificação de Portugal no TTCI 2017

# Portugal

**14th** / 136

Travel & Tourism Competitiveness Index 2017 edition



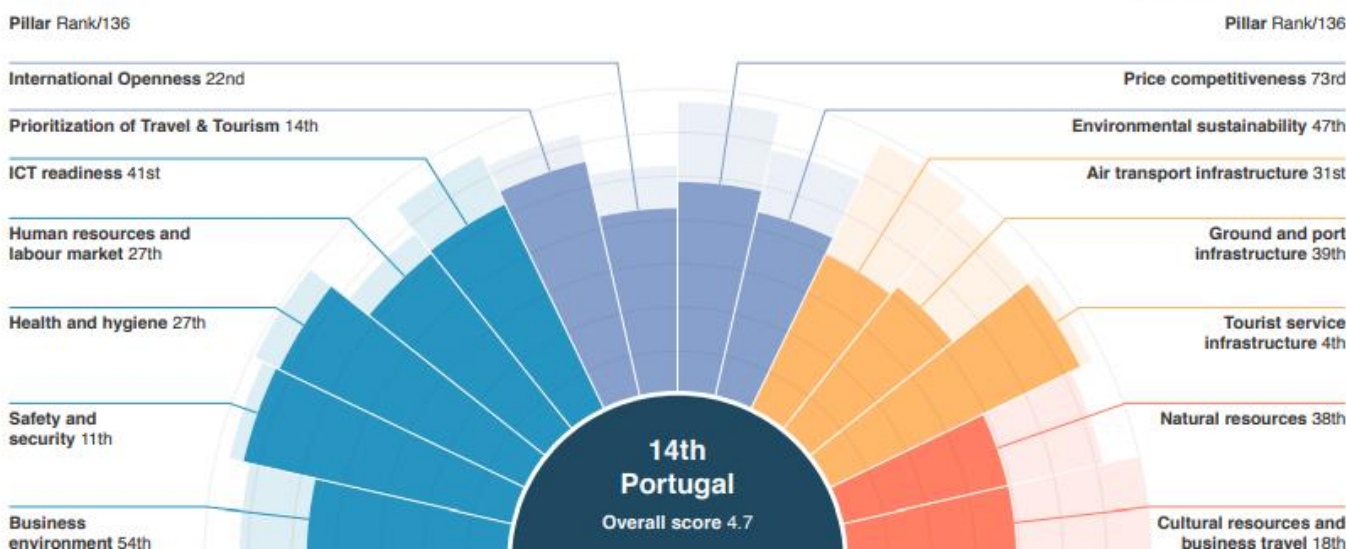
### Key Indicators

Sources: World Tourism Organization (UNWTO) and World Travel and Tourism Council (WTTTC)

<b>International tourist arrivals</b>	10,140,199	<b>T&amp;T industry GDP</b>	US \$12,562.7 million
<b>International tourism inbound receipts</b>	US \$12,705.0 million	% of total	6.4%
<b>Average receipts per arrival</b>	US \$1,252.9	<b>T&amp;T industry employment</b>	362,797 jobs
		% of total	7.9%

### Performance Overview

Key Score — Highest score



Fonte: TTCI 2017 Report